

Com alegria informamos que a Revista Metropolitana de Governança Corporativa continua mantendo a sua qualidade e atingindo maior número de leitores. O motivo deste resultados é devido aos autores que tem enviado artigos de excelente nível e a participação dos pareceristas, além do apoio recebido internamente pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas

Na primeira edição de 2017 iniciamos a internacionalização e recebemos o primeiro artigo internacional. Os artigos publicados foram os seguintes:

1 “A comunicação no processo de implantação da governança corporativa em empresas”: O objetivo do artigo consiste em analisar a comunicação na implantação e execução das boas práticas de Governança Corporativa apontada nos artigos científicos pesquisados.

2 “Planejamento tributário: uma análise comparativa sobre a retiradas dos sócios através do pró-labore, dividendos e juros sobre o capital próprio”: Conforme destacam os autores, a pesquisa tem como foco principal explorar o planejamento tributário voltado para a economia tributária, considerando-se às retiradas dos sócios, sendo que o estudo pode ser utilizado para qualquer tipo de empresa.

3 “Estrutura, Tecnologia E O Efeito Da Configuração Estrutural No Desempenho Das Organizações: Um Ensaio Teórico”: Desenvolvido sob a forma de ensaio teórico, aborda os efeitos que as estruturas e a tecnologias organizacionais podem causar no desempenho, de acordo com as diferentes possibilidades de configurações. O artigo descreve e relaciona conceitos de estruturas formais das organizações, tecnologia e desempenho organizacional, buscando uma linha teórica dentro dos conceitos e mecanismos de governança corporativa.

4 “A filosofia, seu estudo e compreensão como fator determinante na tomada de decisão nas organizações”: O objetivo desse artigo é entender como a filosofia contribui para a tomada de decisão nas organizações. A pesquisa conclui que a filosofia se faz presente no cotidiano das organizações, pois afirma que é por meio do pensamento filosófico e da reflexão crítica dos acontecimentos que mudanças que impactam positivamente nas organizações.

5 **“A dimensão da gestão nos estudos governança corporativa no Brasil: análise teórica e agenda de pesquisa”**: Os pesquisadores analisaram resultados de pesquisas sobre processos de gestão da Governança Corporativa publicadas em periódicos de alto impacto, com o objetivo de verificar as formas de gestão da governança corporativa no Brasil e a visão sobre governança corporativa.

6 **“Desempeño financiero de la industria automotriz, “un análisis desde el concepto de sostenibilidad al caso colombiano”**: Esta pesquisa analisa a relação entre as políticas de sustentabilidade ambiental e desempenho financeiro da indústria automobilística na Colômbia.

7 **“A influência de agente de governança no processo de governança corporativa: um estudo bibliográfico sobre a secretaria de governança”**: O objetivo principal do artigo foi compreender como a Secretaria Geral pode facilitar e fomentar o processo da governança corporativa das organizações.

8 **“Logística reversa aplicada no descarte consciente dos detritos produzidos pela sociedade**: O estudo apresenta formas de descarte correto de resíduos sólidos e como esta responsabilidade deve ser compartilhada entre o consumidor final, as empresas e o governo.

Portanto, convido todos para a leitura, pois, certamente terão acesso a informações com qualidade.

Abraço

Prof. Dr. Fernando de Almeida Santos
Editor Científico

Comunicação no processo de implantação da governança corporativa em empresas

The communication in the process of corporate governance implementation in companies

Enio Tadashi Nose¹, Narciso Jose Santaella Junior², Luiz Gustavo Argentino³, José Luis de Medeiros Sousa⁴ e Alessandro Marco Rosini⁵

Recebido: 26/08/2016

Aprovado: 19/11/2016

Publicado: 30/06/2017

Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

O objetivo do artigo é analisar a comunicação na implantação e execução das boas práticas de Governança Corporativa apontada nos artigos pesquisados. O artigo foi desenvolvido por meio de um estudo bibliográfico, confrontando artigos que abordam comunicação e governança corporativa em seus respectivos resumos. Foram utilizadas duas bibliotecas eletrônicas *Scientific Eletronic Library Online (Scielo)* e *Scientific Periodicals Eletronic Library (Spell)* como fontes para a pesquisa; dentro dos parâmetros foram encontrados 14 artigos, que serviram como base para as análises. Conclui-se que a comunicação dentro da Governança Corporativa é um tema que deve ser melhor explorado, para gerar uma transparência e melhor divulgação de informações, como preconiza as boas práticas da Governança Corporativa.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Comunicação; *Stakeholders*.

¹ Mestrando em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Brasil. E-mail: noseenio@uol.com.br

² Mestrando em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Brasil. E-mail: santaella.jr@gmail.com

³ Mestrando em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Mestrando em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Brasil. E-mail: argentino@gmail.com

⁴ E-mail: joseluis.sousa@ig.com.br

⁵ Pós-Doutor em Administração de Empresas pela FEA USP, Doutor em Comunicação e Semiótica - Tecnologia da Informação e Mestre em Administração de Empresas - Planejamento Estratégico pela PUC-SP. Pós-graduado em Administração de Empresas, Graduado em Física. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Brasil. E-mail: alessandro.rosini@fmu.br

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the communication on the implementation and enforcement of good corporate governance practices highlighted in the researched articles. The product was developed through a bibliographic study, comparing articles that address communication and corporate governance in their respective abstracts. We used two electronic libraries Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Scientific Electronic Library Periodicals (Spell) as sources for research; within the parameters were found 14 articles, which served as the basis for analysis. It concludes that the communication within the Corporate Governance is an issue that should be better exploited to generate a transparency and better disclosure of information, as recommended good practices of Corporate Governance.

Keywords: Corporate Governance; Communication; Stakeholders.

1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa tenta ajudar as empresas como disseminar as informações, exercendo a função de controle nas empresas sobre a gestão da operação executiva e estratégica, no quesito comunicação busca trazer uma garantia de transparência na qualidade das informações que são divulgadas ao mercado refletindo o desempenho da gestão da empresa.

A comunicação corporativa nas empresas atualmente passa por diversas transformações, e as pessoas passam a ter mais acesso às informações de qualquer tipo ou gênero. Em função disso, elas buscam novas alternativas em como se comunicar com os seus *stakeholders* de uma maneira segura, sem que essas informações sejam divulgadas em momentos inoportunos.

A sociedade da informação faz que se tenha mais acesso e coloca conhecimento e informação como insumo fundamental de qualquer processo produtivo, administrativo, social e cultural. O novo modelo econômico baseado na informação e conhecimento traz à tona a afirmação que a competitividade e produtividade das organizações está diretamente relacionada à competência de produzir, processar, transmitir e utilizar informação com eficácia e efetividade. (Rocha & Goldschmidt, 2011)

As redes de relacionamento se tornaram um novo modelo de comunicação que influencia diretamente as empresas e suas respectivas marcas (Rocha & Goldschmidt, 2011).

As empresas que possuem governança corporativa e tem ações comercializadas na BM&FBOVESPA, devem seguir uma série de exigências impostas através de legislações e regulamentos elaborados pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM), pela BM&FBOVESPA e pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), para que quando da divulgação ou comunicação ao mercado, nenhum acionista tenha informações privilegiadas.

Como as empresas que possuem governança corporativa tem exigências para cumprir na comunicação, o objeto principal do estudo é gerar visões no campo de comunicação e governança corporativa, a partir da identificação de artigos publicados com estes termos nos últimos anos.

Diante deste cenário, a relevância acadêmica deste estudo é demonstrar como a pesquisa destes dois assuntos Governança Corporativa e Comunicação são realizados e se há necessidade de um maior aprofundamento no assunto. Já a relevância social busca mostrar como as empresas usam seu processo de comunicação no seu relacionamento com os *stakeholders*.

A comunicação com os funcionários da empresa deve ser transparente, mostrando efetivamente o que pode ser compartilhado com eles e o que não pode, por força de regras que devem ser seguidas pela empresa.

Justifica-se essa análise pelas regras e exigências que as empresas devem seguir para a divulgação de dados financeiros para os *stakeholders*. O IBGC (2009) recomenda que todas as informações devem ser prestadas e forma clara e concisa, para que todo o público alvo possa entender a mensagem e que elas devem ser disponibilizadas simultaneamente a todos os interessados.

Outra justificativa importante é que os estudos em governança corporativa em sua grande maioria são focados nas áreas financeiras e contábeis das empresa e/ou conceitos.

A pesquisa busca aprofundar o tema comunicação dentro de governança corporativa, pois pelos resultados apresentados na pesquisa preliminar de artigos, ainda há uma grande lacuna que as empresas deverão preencher para se comunicar adequadamente e ter o nível de transparência esperado pelo mercado.

O objetivo é analisar a comunicação na implantação e execução das boas práticas de Governança Corporativa apontada nos artigos pesquisados. Utilizando o software NVIVO 11 para encontrar convergências que levam à relevância do estudo realizado.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. GOVERNANÇA CORPOPRACTIVA

Atualmente existe uma quantidade significativa de definições de Governança Corporativa e suas aplicações, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC determina que a governança se deu a sua origem no âmbito de superar o “conflito de agência”, causado pela dissociação entre os donos das empresas e os seus gestores executivos. Desta forma, o acionista (proprietário) delega a um profissional de mercado o poder de decisão sobre o seu negócio, como mostra sua definição de Governança Corporativa: “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.” (IBGC, 2009)

“As várias hipóteses de conflitos potenciais entre acionistas e gestores [...], tem sua origem na dispersão do capital das corporações e na conseqüente separação entre a propriedade e gestão” (Rossetti & Andrade, 2014, p.82). No entanto a preocupação foi estabelecer um conjunto eficiente de mecanismos, para o monitoramento, com objetivo de assegurar que a gestão dos executivos esteja focada nos interesses dos acionistas majoritários e minoritários.

A governança corporativa deve atender basicamente ao interesse dos acionistas, em compatibilização com os interesses dos empregados, clientes, fornecedores, credores da comunidade em que opera a empresa. Sua operação envolve os grupos de poder vinculados à condução dos negócios supervisione e monitore o desempenho dos executivos, garantindo a capacidade desses profissionais prestar contas de seus atos aos acionistas e outros agentes interessados na empresa. (Rodrigues & Mendes, 2004, p.114)

O conselho de administração tem papel fundamental sendo o responsável pelo estabelecimento de estratégias, escolhendo o principal executivo, controlando o desempenho da gestão do negócio se valendo de uma auditoria sem vínculo com nenhuma das partes, sejam elas a empresa e o conselho. As práticas de governança corporativa têm as características de transparências, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa.

A *Organisation for Economic Co-operation and Development* busca ajudar na criação dos códigos de melhores práticas dos países, para tanto, em 1999 apresentaram os princípios de governança corporativa, revisada e ampliada devido à crise financeira mundial que apresentou lacunas que não foram consideradas na primeira versão. No Quadro 1 apresentamos uma síntese dos princípios da OCDE. (Rossetti & Andrade, 2014)

Quadro 1 - Síntese dos Princípios da OCDE

<p>Enquadramento das Empresas</p>	<p>As empresas devem buscar o seu eficaz enquadramento e contribuir na geração de condições institucionais para as boas práticas de governança corporativa:</p> <p>Conformidade com o primado do direito e adoção de compromissos de autorregulamentação.</p> <p>Promoção da integridade, da transparência e da eficiência do mercado de capitais.</p> <p>Coparticipação na criação de base legal sem sobreposições ou conflitos que possam frustrar a boa governança.</p>
<p>Direitos dos Acionistas</p>	<p>A governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas:</p> <p>Registro seguro, alienação e transferência da participação acionária.</p> <p>Participação ativa, voz e voto em assembleias gerais ordinárias.</p> <p>Eleger e destituir conselheiros.</p> <p>Participar de decisões relevantes: alterações de contrato social, emissões e cisões.</p> <p>Conhecimento preciso de take-overs, com proteção de seus direitos.</p>
<p>Tratamento equânime dos acionistas</p>	<p>A estrutura da governança deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, majoritários/minoritários, nacionais/estrangeiros:</p> <p>Dentro de uma mesma categoria, os mesmos direitos de voto.</p> <p>Proteção dos minoritários, igualdade quanto a procedimentos para participação em assembleias gerais.</p> <p>Proibição de práticas baseadas em informações privilegiadas. Acesso igual a fatos relevantes.</p>
<p>Direitos de outros stakeholders</p>	<p>A estrutura da governança deve reconhecer direitos legalmente consagrados de outras partes interessadas na criação de riqueza e na sustentação de corporações economicamente sólidas:</p> <p>Respeito aos direitos consagrados. Reparação, no caso de violação de direitos.</p> <p>Cooperação na geração da riqueza e na sustentação de empresas economicamente sólidas.</p> <p>Maior participação de partes com interesses relevantes, como empregados e credores.</p> <p>Acesso amplo, regular e confiável a informações pertinentes a seus</p>

	interesses.
Divulgação e transparência	A governança corporativa deverá assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa: Resultados econômico-financeiros. Estrutura e política de governança. Objetivos e estratégia da empresa. Transações com partes relacionadas. Fatores previsíveis de risco e vulnerabilidades. Informações preparadas e auditadas anualmente segundo os mais altos critérios contábeis.
Responsabilidades do conselho de administração	A governança deverá definir as responsabilidades dos conselhos, envolvendo orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações: Resultados econômico-financeiros. Estrutura e política de governança. Objetivos e estratégia da empresa. Transações com partes relacionadas. Fatores previsíveis de risco e vulnerabilidades. Informações preparadas e auditadas anualmente segundo os mais altos critérios contábeis.
Gestão de Riscos	As práticas de governança deverão incluir a atenção de administradores e auditores para a gestão de riscos: Identificar e classificar os riscos, segundo suas origens, tipologia, grau de impacto e probabilidade de ocorrência: Estratégicos e operacionais. De conformidade e retidão. Financeiros. Definição de ações mitigantes. Criação de estruturas de monitoramento e gerenciamento.
Avaliação da Governança	Os administradores deverão empregar metodologias estruturadas para avaliar o sistema de governança, abrangendo: Compromissos com as boas práticas. Estrutura e funcionamento do conselho de administração. Processos e ambiente de controle. Transparência e divulgação de informações. Tratamento de acionistas minoritários.

Fonte: Rossetti e Andrade, 2014 - p.178

As empresas devem divulgar as informações pertinentes a todos os *stakeholders*, dependendo assim das suas áreas de comunicação para que os dados sejam repassados sem ruídos e de maneira correta para todos.

2.2. COMUNICAÇÃO

O processo de comunicação tem início em meados do século XVIII e XIX, e seus estudos foram iniciados já no início do século XX, mas sempre atrelado à propaganda. Rüdiger (2011) nos mostra que com o desenvolvimento de novos meios de comunicação,

este assunto passou a ser estudado primeiramente como um estudo de sociedade, e somente no início do século XX passou a ser objeto de crescente interesse intelectual.

A comunicação, não resta dúvida, tornou-se campo de reflexão teórica para o pensamento em virtude do formidável desenvolvimento das tecnologias de comunicação verificado no século XX. As ciências humanas não passaram a se preocupar com o tema apenas por razões científicas mas, sim, porque ele se tornou fonte de diversos tipos de cuidado social. A formação da esfera comunicativa moderna, que se estruturou com o nascimento dos modernos meios de comunicação, provocou o surgimento de uma série de fenômenos novos, no contexto dos quais esses meios tornaram-se cada vez mais poderosos, despertando a preocupação das mais diversas disciplinas do conhecimento humano para com a comunicação. (Rüdiger, 2011, pp. 13-14)

A comunicação com o público das empresas começou com a área de relações públicas que tinham a necessidade de responder à públicos externos. A medida que novas leis eram implementadas eles foram forçados a aumentar o seu relacionamento com a mídia para atender a uma necessidade das empresas em se comunicar com o mercado, protegendo a empresa de publicidades ruins (Argenti, 2014).

Após o início como relações públicas, a comunicação corporativa passou a ser tratada pelas empresas como algo realmente importante e sendo responsável por todo o relacionamento com os *stakeholders*, para que não haja o ruído de comunicação. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) recomenda que todos os dados devem ser divulgados de forma clara, concisa e em linguagem acessível ao público alvo, gerando a transparência e diminuindo ao máximo o ruído na comunicação.

Na Governança Corporativa as informações devem ser passadas de maneira uniforme, sem gerar ruídos, pois no processo de comunicação podem impactar diretamente o entendimento da mensagem que deve ser passada pela organização, Shannon (1948) explica que no processo de comunicação, existe um problema fundamental, que é o ruído gerado entre quem emite e quem recebe a informação.

Estes ruídos podem impactar em qualquer tipo de consumo, principalmente nos produtos que começaram a ser comercializados no início da década de 50, tais como automóveis, cinema, televisão (Morin, 1997), onde as pessoas não possuíam informações suficientes sobre eles, podendo adquirir um produto que não supria as suas

necessidades, pois o ruído na comunicação muito alto entre o emissor e o receptor da informação.

Como o advento da internet, há uma evolução do processo de comunicação onde as pessoas passam a ter informações em tempo real, não dependendo somente do rádio, TV, jornais e revistas. Castells (2009) nos mostra que uma integração entre as mensagens, gera um padrão e o entendimento único da mensagem pelas pessoas.

Atualmente as empresas que possuem Governança Corporativa possuem sites de relacionamento com investidores, que tentam buscar a transparência necessária para que as informações sejam transmitidas de maneira que não haja ruído na comunicação com os *stakeholders*.

3 METODOLOGIA

O artigo foi desenvolvido por meio de um estudo bibliográfico, confrontando artigos que abordam comunicação e transparência de informações, relacionadas à governança corporativa. Foram utilizadas duas bibliotecas eletrônicas *Scientific Eletronic Library Online* (SciELO) e *Scientific Periodicals Eletronic Library* (Spell) como fontes para a pesquisa. A bibliometria tem abrangência interdisciplinar que pode ser aplicada a diversas áreas do conhecimento, para Pritchard (1969) “todos os estudos que tentam quantificar os processos de comunicação escrita”.

Na realização dessa pesquisa, utilizamos como palavras chave: Governança Corporativa e Comunicação; os artigos que foram selecionadas deviam conter as duas palavras nos respectivos resumos, dentro dos parâmetros foram encontrados 14 artigos, que servirão como base para as análises.

O confronto entre esses artigos será feito por meio de software específico para tal finalidade, encontrando os pontos destacados em cada artigo e palavras chaves que caracterizam o estudo desses artigos. O software utilizado será o NVIVO 11, através da comparação dessas pesquisas, o artigo terá como base o fundamento do tema estudado.

O NVIVO 11 é um software de análise de dados qualitativos que serve de apoio para análises de pesquisas qualitativas e variadas. Ele foi desenvolvido com o intuito coletar, analisar e organizar o conteúdo de entrevistas, respostas abertas de pesquisa, artigos de periódicos científicos, mídia social e conteúdo internet (QSRINTERNATIONAL, 2016). Por

meio dessa ferramenta o artigo pretende demonstrar as situações encontradas nos dados pesquisados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

O artigo demonstra que são diversas as dificuldades das empresas no processo de implantação das boas práticas de Governança Corporativa, principalmente no processo de comunicação com os *stakeholders*.

Como mostrado no Quadro 1, as empresas devem assegurar a divulgação precisa de todos os dados e fatos relevantes, o que cabe às áreas de comunicação que estão inseridas dentro das empresas em um setor denominado relacionamento com investidores.

Lopes *et al.* (2010) indicam em seu estudo “[...] que as práticas de governança corporativa não estão sendo evidenciadas de forma clara aos participantes e assistidos que buscam as páginas eletrônicas como meio de informação”. Já Basílio *et al.* (2014) indica que a empresa estudada utiliza as boas práticas de governança corporativa para disseminar as informações para as partes interessadas, utilizando canais de comunicação e sendo transparente na relação com seus *stakeholders*.

Gnecchi (2006), nos mostra que a comunicação deve ser integrada a fim de otimizar o relacionamento e buscar o mínimo ruído na comunicação entre a empresa e os *stakeholders*.

Fazendo uma comparação dos artigos estudados e utilizando o *software* NVIVO 11, foi verificado que a comunicação apresentada no processo de implantação das boas práticas de governança, nem sempre segue as recomendações apresentadas no Quadro 1.

O *software* foi de extrema utilidade na análise de dados pois permitiu que fossem reveladas as semelhanças e diferenças encontradas nos artigos, possibilitando que essa análise ficasse com um bom nível de complexidade e exatidão.

Dessa forma foram inseridos os 14 artigos pesquisados para o desenvolvimento deste trabalho e utilizada a função de árvore de palavras para identificar um link entre a palavra pesquisada e os resultados obtidos foram muito próximos e apontaram para problemas diversos que acabam por convergir em fatos muito parecidos.

A figura 1 foi feita em uma pesquisa de texto com todos os artigos com a palavra “comunicação”. O resultado obtido pela pesquisa, apresentou uma árvore de palavras expressiva, onde denota-se a questão que as dificuldades para a implantação das boas práticas de Governança Corporativa e principalmente os princípios divulgados pela OCDE (vide Quadro 1) que trata sobre a comunicação precisa e levar informações relevantes aos *stakeholders* da empresa.

Verificamos ainda, mesmo que haja um alto número de conexões sobre a palavra comunicação, ela nem sempre é direcionada para em como a empresa está preocupada em direcionar as informações relevantes para todos os interessados. Argenti (2014) nos mostra que esta relação é ao mesmo tempo uma disciplina financeira e uma função de comunicação, e que as mudanças no ambiente afetam como as empresas divulgam seus dados aos *stakeholders*.

Já na figura 2, onde a pesquisa foi realizada com a palavra “transparência”, nos mostra uma árvore de palavras também expressiva, mas podemos verificar que nem sempre a comunicação está ligada à transparência e vice versa.

Pace, Basso e Da Silva (2003), nos mostra que o processo de comunicação e transparência das informações emitidas pelas empresas ainda é escassa, principalmente pela falta de política de divulgação de dados financeiros e/ou das empresas que possuem Governança Corporativa.

Na virada do milênio, vários escândalos financeiros no mundo empresarial, incluindo a WorldCom e a Enron, resultaram na elaboração da Lei Sarbanes-Oxley, de 2002, que embora atingisse as empresas de capital aberto, aumentou a expectativa do público por transparência, capacidade de resposta e responsabilidade social para todas as empresas, grandes ou pequenas. (Argenti, 2014, p.61)

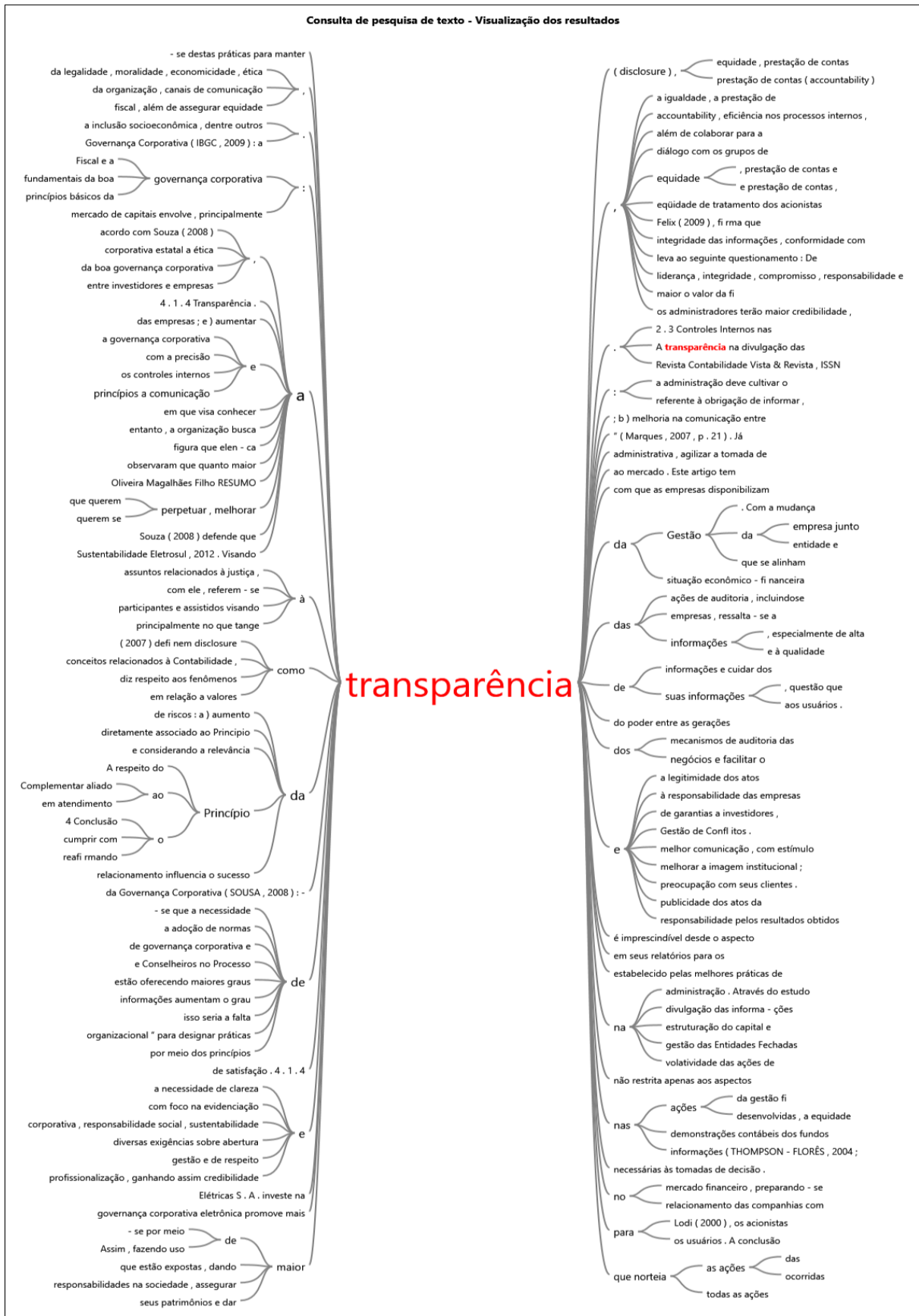


Figura 2 - Árvore de Palavras - Transparência.
Fonte: Elaborado pelos autores

Na figura 3 temos a nuvem de palavras, que mostra em função do tamanho da letra se a palavra é expressiva ou não dentro dos artigos, mensurando a quantidade de vezes que cada uma delas aparece.

Podemos verificar que as palavras que mais aparecem são “corporativa” e “governança” ambas com alta incidência, a palavras trabalhadas neste artigo ainda representam alta incidência, mas menor que a palavra “financeiras” que ainda aparece em destaque.

Diante deste cenário, verifica-se que o índice de informações sobre comunicação dentro da Governança Corporativa ainda é pequeno frente aos artigos relacionados à área financeiro e contábil.



Figura 3 - Nuvem de Palavras.
 Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

5 CONCLUSÕES

Com base no objetivo da pesquisa que é gerar visões no campo de comunicação e governança corporativa, a partir da identificação de artigos publicados com estes termos

nos últimos anos, verificamos que a quantidade de artigos sobre o tema nas duas bibliotecas eletrônicas pesquisadas ainda é pequena, pois somente 14 possuem as palavras “Governança Corporativa” e “Comunicação” em seus respectivos resumos.

Usando o software NVIVO 11 para analisar a convergência entre os artigos e verificamos que os autores utilizam as palavras comunicação e transparência como palavras chave para a implantação e adoção das boas práticas de Governança Corporativa, mesmo não adotando a comunicação clara e transparente com os *stakeholders*, como preconiza o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) que recomenda que todos os dados devem ser divulgados de forma clara, concisa e em linguagem acessível ao público alvo, gerando a transparência e diminuindo ao máximo o ruído na comunicação.

Podemos verificar que com o resultado apresentado a comunicação com o mercado ainda é um termo que deve ser ajustado pelas empresas que possuem Governança Corporativa e também pelos pesquisadores, pois não há uma quantidade relevante de artigos científicos que buscam estudar o assunto em questão e mostrar como as empresas tem utilizado este processo para ter maior transparência e melhor relacionamento com seus *stakeholders*.

Transparência e comunicação é um dos itens que aparecem nos princípios da OCDE de Governança Corporativa, onde a empresa deve assegurar a divulgação precisa de todos os fatos relevantes, tais como resultados econômicos financeiros, objetivos e estratégias da empresa. Esse é um fator que a pesquisa ainda deve aprofundar para verificar se este processo é claro e a comunicação com os *stakeholders* minimiza os ruídos que possam ter. Como mostra Pace, Basso e Da Silva (2003), em que o processo de comunicação e transparência das informações emitidas pelas empresas ainda é escassa, principalmente pela falta de política de divulgação de dados financeiros e/ou das empresas que possuem Governança Corporativa.

Como proposta de estudos futuros, indicamos estudar o processo de comunicação nas empresas que possuem Governança Corporativa e indicar como este tema está afetando estas companhias no relacionamento com os *stakeholders*. Como principal limitação do estudo é a quantidade de bibliotecas eletrônicas pesquisadas, pois direcionamos nossos esforços nas bibliotecas Scielo e Spell.

Conclui-se que a comunicação dentro da Governança Corporativa é um tema que deve ser melhor explorado, para gerar uma transparência e melhor divulgação de informações, como preconiza as boas práticas da Governança Corporativa.

REFERÊNCIAS

- Argenti, P. A. (2014) *Comunicação Empresarial - A construção da identidade, imagem e reputação*. 6o Edição Rio de Janeiro: ed. Elsevier.
- Basílio, T. G., Vieira, C. F., De Souza, I. M., & Da Silva, F. M. (2014) *Governança Corporativa: um Estudo de Caso na Eletrosul Centrais Elétricas S.A.*, RAIMED - Revista de Administração IMED, 4(2): pp. 177-191, maio/ago.
- Castells, M. (2009) *A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura: Volume 1 - A Sociedade em Rede*. 6º Edição, São Paulo: ed. Paz e Terra.
- Gnecchi, F. (2006) *Corporate Governance Communication*, *Symphony Emerging Issues in Management*, n. 1, pp 47-61.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. (2016) *Origem da boa Governança*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>. Acesso em 01 jun. 2016.
- _____, (2015) *Código das Melhoras Práticas de Governança Corporativa*. 5º Edição, São Paulo; ed. IBGC.
- _____, (2016) *Conceito de Governança Corporativa*. São Paulo, SP. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18161>>. Acesso em 11 jul. 2016.
- Lopes, J. E. de G., Kataoka, S. S., Ribeiro Filho, J. F. & Pederneiras, M. M. M. (2010) *Um Estudo Sobre a Divulgação das Informações das Práticas de Governança Corporativa nos Sítios das Entidades Fechadas de Previdência Complementar*, *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v.1, n. 13, pp. 151-174.
- Morin, E. (1997) *Cultura de Massas no Século XX - Volume 1: Neurose*. 9o Edição Rio de Janeiro: ed. Forense Universitária.
- Pace, E. S. U., Basso, L. F. C. & Da Silva, M. A. (2003) *Indicadores de Desempenho como Direcionadores de Valor*, *RAC*, v. 7, n. 1, Jan./Mar. 2003: pp. 37-65
- Pritchard, A. (1969) *Statistical bibliography or bibliometrics?* *Journal of Documentation*, v. 25, n. 4, pp. 348-349.

- Qsrinternational, (2016) NVIVO Products. Disponível em :<
<http://www.qsrinternational.com/nvivo-portuguese>>. Acesso em: 13 jul. 2016.
- Rodrigues, J. A. & Mendes, G. de M. (2004) Governança corporativa: estratégia para geração de valor. Rio de Janeiro: ed. Qualitymark.
- Rocha, T.; Goldschmidt, A. (2011) Gestão dos Stakeholders. 1º Edição, São Paulo: ed. Saraiva.
- Rossetti, J. P. & Andrade, A. (2014) Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7º edição, São Paulo: ed. Atlas.
- Rüdiger, F. (2011) As teorias da comunicação. 1º Edição, Porto Alegre: ed. Penso.
- Shannon, C. E. (1948) A Mathematical Theory of Communication. The Bell System Technical Journal, v. 27, n. July 1928, pp. 379-423.

Planejamento tributário: uma análise comparativa sobre a retiradas dos sócios através do pró-labore, dividendos e juros sobre o capital próprio

Tax planning: a comparative analysis on the withdrawal of members through pró-labore, dividends and interest on own capital

Euclides Bezerra da Silva¹, Armindo Aparecido Evangelista²

Recebido: 26/03/2017

Aprovado: 01/06/2017

Publicado: 30/06/2017

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

A simples retirada dos lucros pelos sócios pode trazer uma economia tributária se for utilizado um planejamento tributário, que é uma ferramenta que visa reduzir para o contribuinte o recolhimento menor de tributos dentro da sua legalidade. O artigo científico desenvolvido utilizou-se das leis atuais e dos principais conceitos existentes que foram buscados na literatura sobre o assunto e ainda traz um exemplo prático e comparativo de uma empresa fictícia para tentar evidenciar a distribuição de lucros por meio do pró-labore, dos dividendos e dos juros sobre capital próprio. Além disso, o exemplo hipotético foi elaborado tendo diferentes tipos de sócios na empresa, como: pessoa física, pessoa jurídica - lucro real e pessoa jurídica - lucro presumido, apenas para dar maior ênfase na carga tributária individual e no conjunto, demonstrando o impacto tributário para a empresa e também para cada tipo de sócio em cada tipo de distribuição de lucros, evidenciando assim as vantagens e desvantagens na utilização de cada modelo ou procedimento adotado. Por fim, sem esgotar o assunto, a pesquisa buscou a utilização do planejamento tributário, com foco na retirada dos sócios, com objetivo de colaborar com toda a sociedade, investidores e empresários que possui um pequeno ou grande negócio.

Palavras-chave: Planejamento Tributário, Distribuição de Lucros, Pró-labore, Dividendos e JSCP.

¹ Mestrando Ciências Contábeis e Atuariais pela PUC-SP (Pontifícia Universidade Católica de São Paulo). Especialista em Controladoria, em Administração Financeira e em Planejamento Tributário. Graduado em Ciências Contábeis. Professor da Universidade Nove de Julho. Brasil. Contato: euclidesbezerra1@gmail.com

² Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica pela UNIFECAP. Graduado em Ciências Contábeis. Professor da Universidade Nove de Julho. Brasil. Contato: armindoe@uninove.br

1 INTRODUÇÃO

A cada dia que passa, surgem novas ideias que geram novos negócios e faz surgir novas empresas. Essas novas empresas que surgem no mundo corporativo precisam se tornar altamente competitiva equivalente com as outras existentes para poder permanecer neste mercado extremamente acirrado. Para tanto deve iniciar o seu negócio com um excelente planejamento: estratégico, operacional, econômico, financeiro e tributário.

O foco principal da presente pesquisa é explorar o planejamento tributário voltado para a economia tributária no que diz respeito às retiradas dos sócios, podendo ser utilizada para qualquer tipo de empresa.

Nos dias atuais, este tipo de planejamento tributário - retirada dos sócios, é uma ferramenta gerencial e estratégica muito bem utilizada pela maioria das grandes empresas, isto é, restrita a este pequeno e seletivo grupo. O artigo pretende colaborar com os novos e pequenos empresários, investidores e com toda a sociedade, apresentando de uma forma simples, objetiva e coesa, modelos e procedimento para dar a oportunidade de que todos possam usufruir no pagamento de menos tributos dentro da legalidade que a própria lei permite ao contribuinte, gerando uma economia para a empresa e para os sócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Em uma economia globalizada, onde as mudanças são inevitáveis e os recursos são cada vez mais escassos, as empresas precisam estar atentas e buscar melhorar a sua estrutura, o seu planejamento, a sua execução e o seu controle. Tornando-se assim competitivas e ao mesmo tempo dinâmicas, visando dar continuidade aos seus negócios com a missão de maximizar os resultados econômicos e financeiros que envolvem o seu patrimônio.

Um dos fatores primordiais que toda entidade precisa, é se preocupar com o seu planejamento tributário, pois quanto melhor for a sua elaboração e execução, maior serão os resultados a serem alcançados. Neste artigo, o foco principal é tentar demonstrar quais são as formas existentes de distribuição dos resultados econômicos

para os sócios e qual a carga tributária incidente em cada tipo de distribuição, buscando evidenciar qual a melhor forma de se obter economia tributária, sem esgotar o assunto.

Para que se possa entender, é preciso definir alguns itens de extrema relevância para este trabalho. O primeiro deles trata-se do próprio planejamento tributário, que está sendo definido em separado: planejamento e tributário.

A palavra planejamento possui várias definições. O Professor Almeida (1996, p. 123), define: “Planejar significa estabelecer metas para que o serviço [...] seja de excelente qualidade e a um menor custo possível”.

Autor, conhecido como o Pai da Administração, Henri Fayol, citado por Ferreira et al, (2002, p. 24), afirmou que :

Planejar significa estabelecer os objetivos da organização, especificando a forma como serão atingidos. Parte de uma sondagem do futuro, desenvolvendo um plano de ações para atingir os objetivos traçados. É a primeira das funções, já que servirá de base diretora à operacionalização das outras.

Figueiredo e Caggiano, (2004, p. 43), também conceituam:

Planejamento é a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função está sendo desempenhada determina o sucesso de todas as operações. Planejamento pode ser definido como o processo de reflexão que precede a ação e é dirigido para a tomada de decisão agora com vistas no futuro.

Deduz-se que planejamento é um ato administrativo programado, que permite perceber a realidade, avaliando os caminhos e construindo um amanhã, hoje, estruturando o trâmite adequado, analisando todo o processo a que o planejamento se destina. É antecipar os resultados esperados por meio de um plano. Em suma, é o processo de decidir qual direção da ação deverá ser tomada para o futuro.

Quanto ao tributário que é um adjetivo do tributo. O Código Tributário Nacional - CTN, instituída na pela Lei 5172, 25 de outubro de 1966, artigo 3º, define: “Tributo é toda prestação pecuniária compulsiva, em moeda ou cujo valor nela se possa exprimir, que não constitua sanção de ato ilícito, instituída em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada”.

Outro ponto importante a ser destacado, refere-se aos elementos básicos que determinam um tributo, que são:

- a) “Fato gerador: da obrigação principal é a situação definida em lei como necessária e suficiente à sua ocorrência” (artigo 114 do CTN). Em outras palavras é a situação que ocorre, prevista em lei, capaz de comprovar a sua existência.
- b) Base de cálculo: é o sentido em que se mede a extensão para avaliar a materialidade de um tributo. É saber com que base será calculada o tributo.
- c) Alíquota: é o percentual que determina o valor tributo, que incide sobre o valor que será tributado, isto é, definir o valor a ser pago.
- d) Lançamento: é o momento que ocorre através de ofício a constituição do crédito tributário. A partir dessa ocorrência e dentro de todas as legalidades previstas em lei, o contribuinte tem a obrigação de pagar o tributo ora lançado.

Após conceituar planejamento e tributo é possível definir segundo Oliveira (2009, p. 189), que esclarece:

[...] corresponde ao conjunto de atuações e procedimentos operacionais de uma empresa [...] que levaria a uma redução legal do ônus tributário empresarial, recolhendo exatamente ao montante devido que foi gerado em suas operações, fazendo com que venha a obter um patamar superior de rentabilidade e competitividade.

Chaves (2010, p. 5) complementa: “Planejamento tributário é o processo de escolha de ação, não simulada, anterior à ocorrência do fato gerador, visando direta ou indiretamente à economia de tributos”.

Com base nas referências teóricas aqui esplanadas, é possível definir que planejamento tributário é planejar hoje, de uma forma lícita, os valores a serem pagos a título de tributos, antes da ocorrência do fato gerador, buscando reduzir a carga tributária, sendo necessário conhecimento de natureza empresarial, fiscal, legal e tributária, tendo como objetivo a geração da economia tributária.

Em seguida, são definidos outros elementos que compõe este artigo:

Sócio - é o membro de uma sociedade, também podendo ser chamado de proprietário de uma empresa, ou ainda, investidor, que aplica os seus recursos

econômicos e financeiros numa sociedade buscando lucros e rentabilidade neste negócio.

Retirada - em contabilidade pode ser definido como antecipação de lucros para posterior desconto no momento da distribuição dos resultados econômicos de uma sociedade.

Pró-labore - é uma forma de pagamento ao sócio pelos serviços prestados para a sociedade, sendo considerado uma forma de remunerar o sócio, acionista ou diretor. Segundo o SEBRAE-SP, o direito a retirada é fixado no próprio contrato social, podendo existir o sócio investidor e o sócio administrador. Sendo uma forma tradicional utilizada de pagar ao sócio.

Dividendos - Aurélio (2001, p. 242) em um de seus significados sobre dividendo observa: “dividendo é a parcela do lucro de uma sociedade anônima atribuída a cada ação em que se subdivide seu capital”.

Os autores Reis e Marion conceituam: “Os dividendos constituem a remuneração do capital aplicado na empresa por seus acionistas. [...] correspondem a uma fração do lucro da empresa, repartida entre os seus acionistas, de acordo com dispositivos legais” (2006, p. 48).

Com base nisto, pode-se afirmar que o dividendo é a parcela do lucro ou riqueza que é destinada e distribuída aos sócios ou acionistas da sociedade, por ocasião do encerramento do exercício social.

Juros sobre o Capital Próprio - também é uma forma de remunerar os sócios, Ribeiro conceitua: “[...] Juros sobre o Capital Próprio (JCP) correspondem a uma importância que a empresa paga ao seu titular, sócio ou acionista, como remuneração dos valores por eles investidos na composição do capital da própria empresa” (2009, p. 101).

Esta forma de pagamento de lucros foi introduzida pela Lei nº 9.249/95 - artigo 9º e pela redação alterada pela Lei 9430/96 - artigo 78, que permite às empresas deduzirem o JSCP da base de cálculo do imposto de renda pessoa jurídica (IRPJ) e da contribuição social sobre lucro líquido (CSLL), desde que esteja limitado à Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) e condicionados à existência de lucro líquido do exercício (antes da dedução dos juros) ou de lucros acumulados acrescidos de reservas de lucros, em montante igual ou superior a duas vezes o valor a ser pago, valendo o que for maior.

Os Juros sobre o Capital Próprio é considerado uma despesa financeira, sendo uma dedução na Demonstração do Resultado do Exercício. Ao ser efetuado a distribuição da

remuneração aos sócios, deduz-se o JSCP, diminuindo a base de cálculo do IRPJ e da CSLL, demonstrando inicialmente uma obrigação de pagamento de tributos menor.

A base de cálculo para o JSCP é o Patrimônio Líquido existente no período imediatamente anterior àquele da remuneração, observando-se que o lucro líquido apurado no exercício em que os JSCP são calculados, não devem ser inclusos no Patrimônio Líquido respectivo, utilizando a Taxa de Juros de Longo Prazo (TJLP) que é divulgada pelo BACEN - Banco Central do Brasil.

Quando o Patrimônio Líquido sofrer alterações, durante o período do cálculo dos JSCP, deve-se aplicar a TJLP proporcional ao número de dias em que o montante ficou investido na empresa, chamado pro rata dia da Taxa de Juros de Longo Prazo.

Para se calcular os JSCP, faz-se necessário obedecer aos limites de redução, previstos respectivamente nos artigos 29 e 30 da Instrução Normativa SRF n° 93 de 24/12/97:

“O montante dos juros remuneratórios do capital passível de dedução para efeitos de determinação do lucro real e da base de cálculo da contribuição social limita-se ao maior dos seguintes valores:

- I. 50% (cinquenta por cento) do lucro líquido do exercício antes da dedução desses juros; ou
- II. 50% (cinquenta por cento) do somatório dos lucros acumulados e reserva de lucros.”

Parágrafo único. Para os efeitos do inciso I, o lucro líquido do exercício será aquele após a dedução da contribuição social sobre o lucro líquido e antes da dedução da provisão para o imposto de renda.

Somente serão dedutíveis na determinação do lucro real e na base de cálculo da contribuição social os juros sobre o capital próprio pagos ou creditados aos sócios ou acionistas da pessoa jurídica, descabendo a dedutibilidade nos casos em que sejam incorporados ao capital social ou mantidos em conta de reserva destinada a aumento de capital.”

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

O artigo científico foi desenvolvido, longe de esgotar o assunto, uma vez que tem muito a ser explorado, com a utilização de literaturas especializadas, leis que suportam os procedimentos adotados, além da construção de um exemplo hipotético, apresentando as três formas de distribuição de lucros: pró-labore, dividendos e juros sobre o capital próprio, com a apresentação de três tipos de sócios: pessoa física e pessoa jurídica - lucro real e lucro presumido, buscando dar uma visão detalhada e global sobre os reflexos tributários para a empresa e para os sócios em cada tipo de modelo a ser adotado.

4 EXEMPLO PRÁTICO

Neste tópico será desenvolvido um exemplo hipotético de uma empresa fictícia, apurando o seu resultado por meio do lucro real, tendo: dois sócios pessoas físicas, um sócio pessoa jurídica, lucro real e um sócio pessoa jurídica, lucro presumido, com participação de 25% cada sócio. Segue tabela 1, que apresenta o Balanço Patrimonial encerrado em 31/12/2010:

Tabela 1 - Balanço Patrimonial

PLANEJAMENTO MBA S/A - BALANÇO PATRIMONIAL			
Encerrado em 31/12/2010 em R\$ (Reais)			
Ativo Circulante		Passivo Circulante	
Caixa e Bancos	R\$ 349.095,00	Salários a Pagar	R\$ 68.338,00
Aplicações Financeiras	R\$ 827.024,00	Fornecedores	R\$ 807.402,00
Duplicatas a Receber	R\$ 778.500,00	Tributos a Recolher	R\$ 224.260,00
Estoques	R\$ 779.381,00		
Ativo Não Circulante		Patrimônio Líquido	
Imobilizado		Capital Social	R\$ 2.000.000,00
Imóveis	R\$ 1.050.000,00	Reservas de Capital	R\$ 100.000,00
Depreciação Acumulada	(R\$ 84.000,00)	Reservas de Lucros	R\$ 500.000,00
Total do Ativo	R\$ 3.700.000,00	Total do Passivo + PL	R\$ 3.700.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

A demonstração do Resultado do Exercício da Cia em 31/12/2011, sem os tributos, pe apresentada na tabela 2:

Tabela 2 - DRE - Inicial

PLANEJAMENTO MBA S/A - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Encerrado em 31/12/2011 em R\$ (Reais)	
Receita Bruta de Vendas	R\$ 2.250.000,00
(-) Deduções	R\$ 613.125,00
(=) Receita Líquida de Vendas	R\$ 1.636.875,00
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 780.345,00
(=) Resultado Bruto	R\$ 856.530,00
(-) Despesas Operacionais	
Despesas com Vendas	R\$ 36.300,00
Despesas Administrativas	R\$ 60.230,00
(=) Resultado Operacional	R\$ 760.000,00

Elaborado pelos autores, 2016.

Primeiramente, é apresentada a distribuição por meio de pró-labore para os sócios pessoas físicas e prestação de serviços para os sócios pessoas jurídicas. Por questões comparativas, foi definido o valor de R\$ 260.000,00 a ser dividido em quatro partes igualmente para cada sócio. Além disso, a empresa Planejamento MBA S/A arcará com um custo adicional de 20% de INSS incidente sobre as retiradas dos sócios pessoas físicas, conforme demonstrado na tabela 3:

Tabela 3 - Despesas com a distribuição de Pró-Labore e Prestação de Serviços

Distribuição por Pró-labore e Prestação de Serviços		
Sócio - Pessoa Física	R\$ 65.000,00	25%
Sócio - Pessoa Física	R\$ 65.000,00	25%
Sócio - Pessoa Jurídica - L. Presumido	R\$ 65.000,00	25%
Sócio - Pessoa Jurídica - L. Real	R\$ 65.000,00	25%
INSS s/ Pessoas Físicas - 20%	R\$ 26.000,00	
Total de despesas administrativas	R\$ 286.000,00	

Elaborado pelos autores, 2016.

Ajustando a Demonstração do Resultado do Exercício inicial da empresa fictícia Planejamento MBA S/A, a seguir é apresentada a despesa administrativa destacando, em separado a despesa com o pró-labore, juntamente com a despesa de INSS (Instituto Nacional da Seguridade Social) e a prestação de serviços, bem como o IRPJ (imposto de renda da pessoa jurídica), a CSLL (contribuição social sobre o lucro líquido) e o Resultado do Exercício do Período.

Tabela 4 - DRE com distribuição de Pró-Labore e Prestação de Serviços

PLANEJAMENTO MBA S/A - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Encerrado em 31/12/2011 em R\$ (Reais)	
Receita Bruta de Vendas	R\$ 2.250.000,00
(-) Deduções	<u>R\$ 613.125,00</u>
(=) Receita Líquida de Vendas	R\$ 1.636.875,00
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	<u>R\$ 780.345,00</u>
(=) Resultado Bruto	R\$ 856.530,00
(-) Despesas Operacionais	
Despesas com Vendas	R\$ 36.300,00
Despesas Administrativas	<u>R\$ 60.230,00</u>
(=) Resultado Operacional	R\$ 760.000,00
(-) Desp. Pró-labore/Serv/Inss	<u>R\$ 286.000,00</u>
(=) Resultado Antes IR/CS	R\$ 474.000,00
(-) CSLL	R\$ 42.660,00
(-) IRPJ	<u>R\$ 94.500,00</u>
(=) Resultado do Exercício	R\$ 336.840,00

Elaborado pelos autores, 2016.

Para demonstrar o impacto tributário para cada um dos sócios, foram utilizadas as tabelas de Imposto sobre a Renda e do INSS para pessoa física, conforme discriminadas nas tabelas 5e 6:

Tabela 5 - Tabela de IRPF

IRPF - Para o ano-calendário de 2011 (aplicável a partir de 1º.04.2011):		
Base de Cálculo em R\$	Alíquota %	Parcela a Deduzir do Imposto em R\$
Até 1.566,61	-	-
De 1.566,62 até 2.347,85	7,5	117,49
De 2.347,86 até 3.130,51	15	293,58
De 3.130,52 até 3.911,63	22,5	528,37
Acima de 3.911,63	27,5	723,95

Fonte: SRF - Secretaria da Receita Federal, 2016.

Tabela 6 - Tabela de INSS

INSS - Tabela de Retenção Contribuições a partir de 04/2011				
Segurados Empregados, inclusive Domésticos e Trabalhadores Avulsos.				
Salário de Contribuição				Alíquota
	Até		R\$ 1.106,90	8,00%
de	R\$ 1.106,91	a	R\$ 1.844,83	9,00%
de	R\$ 1.844,84	a	R\$ 3.689,66	11,00%

Fonte: INSS - Instituto Nacional da Seguridade Social, 2016.

Para a pessoa jurídica, foram utilizados os percentuais de 3,65%, para efeito de PIS/COFINS cumulativo para o sócio que apura lucro presumido e 9,25% para efeito de PIS/COFINS não cumulativo para o sócio que apura lucro real. Em ambos os casos foram considerados que as pessoas jurídicas possuem um resultado positivo acima de R\$ 240.000,00 ao ano para efeito de cálculo do imposto de renda. Logo a seguir, apresenta-se na tabela 7, o resultado dos três tipos de sócios, bem como a carga tributária de cada um deles:

Tabela 7 - Demonstrativo Comparativo dos Tributos por tipo de Sócio

Discriminação	Pessoa Física	Lucro Real	Lucro Presumido
Pró-labore / Serviços	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00
INSS	R\$ 405,86	Não se aplica	Não se aplica
IRPF	R\$ 17.039,44	Não se aplica	Não se aplica
Base cálculo - 32%	Não se aplica	Não se aplica	R\$ 20.800,00
IR - 15%	Não se aplica	R\$ 9.750,00	R\$ 3.120,00
Adicional IRPJ - 10%	Não se aplica	R\$ 6.500,00	R\$ 2.080,00
Base cálculo - 32%	Não se aplica	Não se aplica	R\$ 20.800,00
CSLL - 9%	Não se aplica	R\$ 5.850,00	R\$ 1.872,00
PIS/COFINS - 9,25%	Não se aplica	R\$ 6.012,50	Não se aplica
PIS/COFINS - 3,65%	Não se aplica	Não se aplica	R\$ 2.372,50
Valor líquido	R\$ 47.554,70	R\$ 36.887,50	R\$ 55.555,50

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Dando continuidade a comparabilidade é demonstrada, na tabela 8, a distribuição do resultado por meio de dividendos, tomando por base o mesmo montante de R\$ 260.000,00, extraído da Demonstração de Resultado do Exercício, após a diminuição do IRPJ e CSLL:

Tabela 8 - DRE para efeito de Distribuição de Dividendos

PLANEJAMENTO MBA S/A - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Encerrado em 31/12/2011 em R\$ (Reais)	
Receita Bruta de Vendas	R\$ 2.250.000,00
(-) Deduções	R\$ 613.125,00
(=) Receita Líquida de Vendas	R\$ 1.636.875,00
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 780.345,00
(=) Resultado Bruto	R\$ 856.530,00
(-) Despesas Operacionais	
Despesas com Vendas	R\$ 36.300,00
Despesas Administrativas	R\$ 60.230,00
(=) Resultado Antes IR/CS	R\$ 760.000,00
(-) CSLL	R\$ 68.400,00
(-) IRPJ	R\$ 166.000,00
(=) Resultado do Exercício	R\$ 525.600,00
Diminuindo os dividendos propostos	R\$ 260.000,00
Saldo para investimentos	R\$ 265.600,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Neste formato os dividendos distribuídos ficariam como apresentado na tabela 9:

Tabela 9 - Demonstrativo de Participação dos Sócios

Sócio - Pessoa Física	R\$ 65.000,00	25%
Sócio - Pessoa Física	R\$ 65.000,00	25%
Sócio - Pessoa Jurídica - Lucro Real	R\$ 65.000,00	25%
Sócio - Pessoa Jurídica - Lucro Presumido	R\$ 65.000,00	25%
Total dos dividendos	R\$ 260.000,00	

Elaborado pelos autores, 2016.

Nesta forma de distribuição, os sócios são isentos de retenção de tributos, cabendo apenas a empresa distribuidora arcar com o IRPJ e CSLL antes de efetuar a distribuição dos lucros.

Por último é apresentado a distribuição dos resultados na tabela 10, por meio do JSCP (Juros sobre o capital próprio), conforme as regras adotadas, utilizando uma TJLP de 10% e o Patrimônio Líquido da empresa Planejamento MBA S/A de 31/12/2010:

Tabela 10 - Patrimônio Líquido - Base para JSCP

PLANEJAMENTO MBA S/A - Patrimônio Líquido	
Capital Social	R\$ 2.000.000,00
Reservas de Capital	R\$ 100.000,00
Reservas de Lucros	R\$ 500.000,00
Total do Patrimônio Líquido	R\$ 2.600.000,00

Elaborado pelos autores, 2016.

Dando andamento ao cálculo do JSCP com a utilização da taxa de 10%, chega-se ao montante de R\$ 260.000,00 (R\$ 2.600.000,00 x 10%). Este valor encontrado é a primeira regra para distribuir, podendo utilizar o limite permitido por lei para efeito de dedução de IRPJ e CSLL. Na sequencia, apura-se 50% do lucro líquido após CSLL, com base no último DRE e 50% das reservas de lucros do último Balanço Patrimonial, conforme demonstrado na tabela 1:

Tabela 11 - DRE - Base para comparar o valor dos JSCP

Resultado da DRE - PLANEJAMENTO MBA S/A	
Resultado Operacional	R\$ 760.000,00
(-) CSLL 9%	R\$ 68.400,00
Resultado Operacional - base	R\$ 691.600,00

Elaborado pelos autores, 2016.

- a) 50% do lucro líquido após CSLL = R\$ 345.800,00
- b) 50% das reservas de lucros = R\$ 250.000,00 (ver Patrimônio Líquido)

A legislação informa que a empresa pode optar pelo maior dos dois limites para remunerar os seus sócios e para obter 100% (cem por cento) do benefício fiscal é preciso não ultrapassar os JSCP calculado com base no Patrimônio Líquido, que neste caso chegou ao montante de R\$ 260.000,00. Comparando os valores apresentados, verifica-se que o valor a ser distribuído será de R\$ 260.000,00, uma vez que é maior que R\$ 250.000,00 e menor que o valor de R\$ 345.800,00, este último ultrapassa o valor para efeito de dedução fiscal.

Ajustando a DRE, considerando os JSCP conforme o valor já abordado obtém-se o seguinte resultado, apresentado na tabela 12:

Tabela 12 - DRE com Distribuição de JSCP

PLANEJAMENTO MBA S/A - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
Encerrado em 31/12/2011 em R\$ (Reais)	
Receita Bruta de Vendas	R\$ 2.250.000,00
(-) Deduções	R\$ 613.125,00
(=) Receita Líquida de Vendas	R\$ 1.636.875,00
(-) Custo das Mercadorias Vendidas	R\$ 780.345,00
(=) Resultado Bruto	R\$ 856.530,00
(-) Despesas Operacionais	
Despesas com Vendas	R\$ 36.300,00
Despesas Administrativas	R\$ 60.230,00
(=) Resultado Operacional	R\$ 760.000,00
(-) JSCP	R\$ 260.000,00
(=) Resultado Antes IR/CS	R\$ 500.000,00
(-) CSLL	R\$ 45.000,00
(-) IRPJ	R\$ 101.000,00
(=) Resultado do Exercício	R\$ 354.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Efetuando a demonstração da distribuição dos JSCP para os sócios, sabendo-se que haverá a retenção na fonte de 15% de IR (imposto de renda) para todos os sócios, sendo que na pessoa física, a retenção será definitiva enquanto que na pessoa jurídica trata-se de uma antecipação de IR. Com isso, cada sócio vai receber o valor líquido apresentado na tabela 13:

Tabela 13 - Distribuição de JSCP com a retenção na fonte de Imposto de Renda

Discriminação	Sócio		Sócio	
	Pessoa Física	Pessoa Física	Pessoa Jurídica Lucro Real	Pessoa Jurídica Lucro Presumido
Participação	25%	25%	25%	25%
JSCP	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00
Retenção IR -15%	R\$ 9.750,00	R\$ 9.750,00	R\$ 9.750,00	R\$ 9.750,00
Líquido a receber	R\$ 55.250,00	R\$ 55.250,00	R\$ 55.250,00	R\$ 55.250,00

Elaborado pelos autores, 2016.

Continuando, na próxima tabela, são demonstrados os valores retidos para cada tipo de sócio quando a distribuição ocorre por meio de JSCP:

Tabela 14 - Distribuição de JSCP com as retenções devidas de cada Sócio

Discriminação	Pessoa Física	Pessoa Física	Lucro Real	Lucro Presumido
Receitas JSCP	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00	R\$ 65.000,00
IR - 15%	R\$ 9.750,00	R\$ 9.750,00	R\$ 9.750,00	R\$ 9.750,00
Adicional IRPJ - 10%	Não se aplica	Não se aplica	R\$ 6.500,00	R\$ 6.500,00
CSLL - 9%	Não se aplica	Não se aplica	R\$ 5.850,00	R\$ 5.850,00
PIS/COFINS - 9,25%	Não se aplica	Não se aplica	R\$ 6.012,50	Não se aplica
Valor líquido	R\$ 55.250,00	R\$ 55.250,00	R\$ 36.887,50	R\$ 42.900,00

Elaborado pelos autores, 2016.

Efetuada a demonstração comparativa de cada forma de distribuição de lucros efetuada pela empresa, as tabelas 15 a 17 demonstram a carga tributária para a empresa e também de cada tipo de sócio em cada tipo de distribuição:

Tabela 15 - Carga Tributária por meio de Distribuição de Pró-Labore/Prestação de Serviços

Pró-labore/Prestação de Serviços - Tributos pela Empresa			
INSS		R\$ 26.000,00	
CSLL		R\$ 42.660,00	
IRPJ		R\$ 94.500,00	
Total		R\$ 163.160,00	
Tributos para os sócios			
	Pessoa Física	PJ - Lucro Real	PJ - Lucro Presumido
INSS	R\$ 811,72	-	-
IR	R\$ 34.078,88	R\$ 16.250,00	R\$ 5.200,00
CSLL	-	R\$ 5.850,00	R\$ 1.872,00
PIS/COFINS	-	R\$ 6.012,50	R\$ 2.372,50
		-	-
Total	R\$ 34.890,60	R\$ 28.112,50	R\$ 9.444,50
Total Geral R\$ 235.607,60			

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 16 - Carga Tributária por meio de Distribuição de Dividendos

Dividendos - Tributos pela Empresa	
CSLL	R\$ 68.400,00
IRPJ	R\$ 166.000,00
Total Geral	R\$ 234.400,00
Tributos para os sócios	
Não há tributos para os sócios	

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Tabela 17 - Carga Tributária por meio de JSCP

JSCP -Juros sobre Capital Próprio - Tributos pela Empresa			
CSLL	R\$ 45.000,00		
IRPJ	<u>R\$ 101.000,00</u>		
Total	R\$ 146.000,00		
Tributos para os sócios			
	Pessoa Física	PJ - Lucro Real	PJ - Lucro Presumido
IR	R\$ 19.500,00	R\$ 16.250,00	R\$ 16.250,00
CSLL	-	R\$ 5.850,00	R\$ 5.850,00
PIS/COFINS	-	R\$ 6.012,50	não há
		-	-
Total	R\$ 19.500,00	R\$ 28.112,50	R\$ 22.100,00
Total Geral R\$ 215.712,50			

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Pelas tabelas apresentadas e pela estrutura da empresa com sócios diferentes, a melhor forma apresentada na distribuição de lucros será a de JSCP, pois é a que oferece a menor carga tributária no conjunto, conforme se vê na tabela 18:

Tabela 18 - Resultado de Tributos em cada tipo de Distribuição de Lucros

Pró-labore/Prestação de Serviços	R\$ 235.607,60
Dividendos	R\$ 234.400,00
JSCP - Juros sobre Capital Próprio	R\$ 215.712,50

Fonte: Elaborado pelos autores, 2016.

Verifica-se que pelos números apurados que a distribuição de JSCP ocasionará uma economia tributária no valor de R\$ 19.895,10 em relação ao pró-labore/prestação de serviços e de R\$ 18.687,50 em relação aos dividendos.

5 VANTAGENS E DESVANTAGENS

Pelo exemplo hipotético descrito, é possível verificar vantagens e desvantagens obtidas com os resultados apresentados, evidenciando numa visão global, a retirada dos sócios, tanto na ordem financeira, como não financeira. Primeiramente, a distribuição de lucros por meio do pró-labore, demonstra que são necessários conhecimentos simples como a utilização das tabelas do INSS e IRPJ para efeito de emissão de recibo de pró-labore para pagamento aos sócios - pessoa física e visão das retenções dos tributos IRPJ, PIS, COFINS e CSLL para pagamento aos sócios - pessoa jurídica, independentemente se seja lucro presumido ou lucro real. Em teoria a grande vantagem é que para elaborar estas retiradas são bastante simples, mas financeiramente tem-se como desvantagem uma alta carga tributária que será evidenciada na comparação entre dividendos e juros sobre capital próprio.

A outra forma apresentada para retirada dos sócios foram os dividendos que são considerados também bastante simples, pois do resultado do exercício apurado no final do período, efetuam-se os devidos ajustes necessários como: prejuízos acumulados, reservas legais e estatutárias se houver e do saldo remanescente determina-se o valor a ser distribuído aos sócios sem efetuar nenhuma retenção a estes beneficiários. Pelo exemplo desenvolvido, observa-se uma vantagem em economia tributária no valor de R\$ 1.207,60 (tributos em pró-labore R\$ 235.607,60 - R\$ 234.400,00 em dividendos) em relação ao pró-labore. A desvantagem verificada nesta distribuição se dá na constatação de um pagamento no valor de R\$ 18.867,50 (JSCP paga-se R\$ 215.712,50 - R\$ 234.400,00 em dividendos) maior em relação aos JSCP, demonstrando assim não ser tão interessante a distribuição nesta modalidade de remunerar os sócios.

Por último, tem-se o JSCP, que se acredita ser pouco utilizado pelas empresas, para se ter certeza dessa afirmação, seria preciso efetuar uma pesquisa de campo ou até mesmo um “censo” da retirada dos sócios junto as empresas. O motivo de tal afirmação é que a utilização de tal opção requer conhecimentos técnicos especializados, avançados e atualizados, já que os procedimentos e detalhes para determinar o valor a ser distribuído são mais minuciosos e trabalhosos, diferentemente da distribuição por meio do pró-labore ou dividendos, sendo a sua principal desvantagem. Por outro lado, pelos resultados apresentados no exemplo hipotético, a grande vantagem deu-se na economia tributária gerada no valor de R\$ 19.895,10 (tributos em pró-labore R\$

235.607,60 - R\$ 215.712,50 em JSCP) em relação à distribuição por meio do pró-labore e R\$ 18.687,50 em relação à distribuição por meio de dividendos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No mundo corporativo, as empresas precisam tomar decisões a todo instante diariamente, sendo isto uma constante, pois já faz parte do seu próprio negócio, independentemente do seu porte, da sua constituição legal como empresa ou do seu nicho de atuação. Entretanto essas decisões para atingir os melhores resultados possíveis por parte do empresário ou gestor precisam estar calçadas com informações corretas no tempo certo.

Uma dessas decisões faz parte do assunto aqui abordado, planejar os valores que serão recolhidos ou pagos aos órgãos públicos em virtude das retiradas dos sócios. Esse artigo científico demonstrou em poucas páginas, fundamentadas em leis, literaturas especializadas e um exemplo hipotético, que existem formas e condições que pagar menos tributos, ocasionando economia tributária tanto para os sócios que recebem como para a empresa que paga, cabendo ao gestor, diretor ou empresário tomar a melhor decisão na forma que deve distribuir os resultados aos sócios.

Além disso, a presente pesquisa também procurou evidenciar que o Planejamento Tributário é muito importante para todas as organizações e que é preciso explorar e conhecer tudo aquilo que é permitido por lei, conforme foi proposto com a simulação da distribuição de resultado por meio dos JSCP. Esta forma permitida por lei demonstrou que os lucros para as entidades poderão ser maiores, aumentando assim a rentabilidade para os sócios investidores do negócio. O assunto abordado teve a finalidade de colaborar com toda a sociedade, empresários, gestores, investidores, etc, que existem outras formas de retiradas dos sócios que poderão gerar economia tributária para empresa e para os sócios.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. C. *Auditoria: Um Curso Moderno e Completo*. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

BRASIL. LEI nº 9249, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do imposto de renda das pessoas jurídicas, bem como da contribuição social sobre o lucro líquido, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9249.htm. Acesso em: 15/2/2017.

_____. LEI nº 9430, de 27 de dezembro de 1996. Dispõe sobre a legislação tributária federal, as contribuições para a seguridade social, o processo administrativo de consulta e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9430.htm. Acesso em: 15/2/2017.

BRASIL MINISTÉRIO DA FAZENDA - RECEITA FEDERAL. Disponível em: www.receita.fazenda.gov.br/aliquotas/ContribFont2012a2015.htm. Acesso em 11/3/2012.

BRASIL. PREVIDÊNCIA SOCIAL. Disponível em: www.mps.gov.br/conteudoDinamico.php?id=1247 Acesso em 11/3/2012

CHAVES, F. C. *Planejamento Tributário na Prática: Gestão Tributária Aplicada*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

CTN - *Código Tributário Nacional*. 8. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

FERREIRA, A. A. et al. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e Tendência da Moderna Administração de Empresas*. 1. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERREIRA, A. B de H. *Mini Aurélio Século XXI Escolar: O minidicionário da Língua Portuguesa*. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 2001.

FIGUEIREDO, S., CAGGIANO, P. C. *Controladoria: Teoria e Prática*. 3. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.

IUDÍCIBUS, S. de, et al. *Manual de Contabilidade Societária: Aplicável a Todas as Sociedades*. 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

MACHADO, H.B. *Curso de Direito Tributário*. 20. ed. São Paulo: Editora Malheiros, 2002.

MARION, J. C. REIS, A. *Contabilidade Avançada*. 1. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, G. P. de. *Contabilidade Tributária*. 3. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

PEREZ JUNIOR, J. H., et al. *Manual de Contabilidade Tributária*. 10. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

RIBEIRO, O. M. *Contabilidade Avançada*. 2. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

SILVA, E. B. da. *Conhecimento ao longo da vida acadêmica e profissional*. São Paulo: 2012.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. Sebrae em São Paulo. Disponível em: www.sebraesp.com.br/TenhoUmaEmpresa/Biblioteca/Paginas/oqueeprolabore.aspx Acesso em 11/3/2012.

Estrutura, tecnologia e o efeito da configuração estrutural no desempenho das organizações: um ensaio teórico

Structure, technology and the effect of structural configuration on organizational performance: a theoretical essay

Luis Fernando Enciso¹ e Vinicius Abilio Martin²

Recebido: 09/06/2016

Aprovado: 19/11/2016

Publicado: 30/06/2017

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Este trabalho, sob a forma de ensaio teórico, discorre sobre os efeitos que as estruturas e a tecnologias organizacionais podem causar no desempenho, de acordo com as diferentes possibilidades de configurações. O objetivo é descrever e relacionar conceitos de estruturas formais das organizações, tecnologia e desempenho organizacional, buscando uma linha teórica dentro dos conceitos e mecanismos de governança corporativa. É realizada uma revisão bibliográfica para apresentar conceitos sobre configurações estruturais, tecnologia, coordenação e controle, desempenho e governança corporativa. Também é analisado o campo de pesquisa relacionado a estrutura de propriedade no Brasil. Por fim são feitas algumas considerações sobre estas teorias e é sugerido mais pesquisas no contexto de configurações estruturais relacionadas ao desempenho no Brasil.

Palavras-chave: Estrutura; Tecnologia; Configuração; Desempenho; Governança Corporativa.

¹ Mestre em Administração pela PUC-PR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná). Brasil.

E-mail: prof.enciso@gmail.com

² Doutorando em Contabilidade pela UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina). Mestre em Administração pela PUC-PR (Pontifícia Universidade Católica do Paraná). Professor de Ciências Contábeis da UNIOESTE (Universidade Estadual do Oeste do Paraná). Brasil. E-mail: viniciusabilio@gmail.com

ABSTRACT

This work, in the form of a theoretical essay, discusses the effects that organizational structures and technologies can cause on performance, according to the different configurations possibilities. The objective is to describe and relate concepts of formal organizational structures, technology and organizational performance, seeking a theoretical line within the concepts and mechanisms of corporate governance. A bibliographic review is presented to present concepts about structural configurations, technology, coordination and control, performance and corporate governance. Also analyzed is the field of research related to property structure in Brazil. Finally, some considerations are made about these theories and more research is suggested in the context of structural configurations related to performance in Brazil.

Keywords: Structure; Technology; Configuration; Performance; Corporate governance.

1 INTRODUÇÃO

A maneira pela qual uma empresa é controlada tem alguma influência no seu desempenho? Empresas com vários proprietários interessados em fazê-la crescer, aumentar seu valor de mercado e colher os resultados costumam contratar gestores profissionais para desempenhar as atividades necessárias ao bom funcionamento e criação de valor. Esta prática pode ser generalizada para outros contextos, como por exemplo, organizações públicas são gerenciadas por gestores profissionais “eleitos” para desempenhar as atividades necessárias à subsistência e criação de valor social e/ou ambiental. Independente do contexto em que se fazem necessárias ações para obtenção de resultados organizacionais por meio de agentes colocados ou contratados, o processo de controle é exercido através de algum tipo de estrutura que permita disseminar visões, missões, valores e práticas, bem como coordenar e controlar tarefas e medir resultados. Este trabalho tem como objetivo descrever alguns conceitos de estrutura e tecnologia organizacional, desempenho organizacional e governança corporativa, visando investigar a importância dos estudos que associam desempenho com estrutura organizacional.

Para atingir os objetivos propostos será realizado um estudo na literatura especializada sobre estruturas organizacionais e tecnologia, dentro de um contexto de estruturas formais, para depois propor relações entre estas estruturas com o

desempenho organizacional. O interesse dos pesquisadores nas estruturas formais é sustentado pelas teorias weberianas, que são explicitadas em organizações burocráticas com definições estruturais precisas, capazes de explicar de forma racional o mundo moderno e objetivando alcançar controle mais previsível do desempenho organizacional.

O foco da descrição e apontamentos deste ensaio está no contexto de estruturas formais, perfazendo a estrutura de propriedade no Brasil através da análise da concentração acionária. O modelo de controle pulverizado, com governança voltada para o controle da gestão, ainda é incipiente no Brasil e pode apresentar riscos em função da pouca experiência dos agentes, da cultura e da legislação, sendo campo fértil para novas pesquisas.

2 ESTRUTURA E TECNOLOGIA

A teoria clássica weberiana discorre sobre as vantagens técnicas das organizações burocraticamente organizadas, com claras divisões de atividades, atribuições de papéis e autoridade hierárquica (Weber, 1947). Com importantes contribuições para o campo de estruturas organizacionais, Mintzberg (1979) definiu a estrutura organizacional como sendo a forma pela qual o trabalho é dividido em tarefas que são coordenadas entre si. Em complemento a esta visão, Ranson *et al* (1980) definem estrutura como a configuração de atividades que possuem características duradouras e persistentes. Diante das argumentações destes autores é possível perceber que duas características principais da estrutura organizacional se destacam, sendo elas a padronização e a regularidade. O trabalho de Ranson *et al* (1980) trata estas características como regularidade padronizada, ou regularidade modelada, e discute dois diferentes aspectos da regularidade padronizada a configuração formal de papéis e procedimentos e os processos de interação. Estes dois aspectos serão posteriormente tratados nesta seção.

O trabalho de Weber na burocracia causou influência nas pesquisas das dimensões formais da estrutura e levou vários pesquisadores a investigar e aprofundar o assunto das estruturas burocráticas. Weber apresentou teorias sobre estruturas burocráticas precisas e impessoais de realização de tarefas, papéis e relações de autoridade como sendo capazes de explicar o funcionamento das organizações do mundo de sua época, sendo

que muitas de suas premissas continuam válidas para os dias atuais. Além disso, permitiu compreender este processo de forma racional (Ranson *et al*, 1980).

A configuração formal de papéis e procedimentos de maneira padronizada e regular, traduzida como uma estrutura formal, permite um controle mais calculável e previsível do desempenho organizacional (Ranson *et al*, 1980), visto que a centralização e concentração de autoridade, a formalização de regras e procedimentos, entre outros, pode influenciar a eficácia do controle (Ouchi, 1977). Portanto, este trabalho fundamenta-se na corrente teórica de Mintzberg (1979) que define estrutura forma como “relacionamentos documentados e oficializados entre os membros de uma organização”.

Além da forma estrutural, o contexto onde a organização está inserida é relevante para compreender a eficácia das estruturas. Segundo Burns e Stalker (1961), os contextos são referentes à base tecnológica de produção ou transformação e à situação do mercado. Burns e Stalker (1961) também discorrem sobre estruturas burocráticas chamadas de estruturas mecanicistas, onde os trabalhos são realizados por papéis especializados dentro de uma hierarquia bem definida. As estruturas mecanicistas são vistas como apropriadas para ambientes estáticos. Já em contextos dinâmicos, as organizações enfrentam diferentes desafios estruturais, principalmente em setores econômicos emergentes que naturalmente possuem características de incertezas e turbulências. Nas estruturas orgânicas as definições claras de papéis e hierarquias desaparecem, dando lugar ao desempenho de tarefas que buscam concretizar o sucesso das operações. O estudo de Sine *et al* (2006), por exemplo, examina os efeitos das estruturas formais no desempenho de organizações inseridas em contextos dinâmicos em contraposição com um tipo de estrutura orgânica, e defende que em contextos dinâmicos as estruturas orgânicas são mais efetivas.

O conceito de estrutura também pode acomodar outro aspecto citado por Ranson *et al* (1980), que são os padrões de interação dentro das organizações. Estes padrões de interação descrevem como os atores realmente fazem seu trabalho, formulam políticas e alocam recursos. Assim verifica-se que os pesquisadores compreendem que a regularidade padronizada das estruturas formais possuem diferentes aspectos, sendo eles o da configuração formal de papéis e o de processos de interação.

A tecnologia pode ser também uma característica que ajuda a definir as organizações. Perrow (1967) define tecnologia como o trabalho feito nas organizações, ou seja, atividades que os indivíduos realizam em um objeto. Este objeto, chamado de matéria-prima ou material básico, pode ser um ser vivo, um símbolo ou um objeto

inanimado. As organizações podem trabalhar em alguns processos básicos, por exemplo, em uma organização que atua basicamente em processos relacionados à pessoas, as matérias-primas de transformação são as próprias pessoas. Símbolos são matérias-primas em outros tipos de organizações como bancos e agências de publicidade. Também são consideradas como matérias-primas, segundo Perrow (1967), as interações entre as pessoas, manipuladas pelos administradores das organizações. Outro exemplo de processamento de símbolos e interações humanas são os conselhos de administração, comitês e outros tipos de conselhos.

Para compreender a distinção entre estrutura e tecnologia, Perrow (1967) argumenta que a diferença basicamente reside na objeto do processo de transformação, ou seja, a tecnologia representa as ações individuais diretamente nas matérias-primas a serem transformadas, enquanto que a estrutura representa as interações dos indivíduos com outros indivíduos no processo de modificação das matérias primas. Assim destaca-se outro aspecto da estrutura, que é não relacionado apenas com tarefas, mas com as interações sociais das pessoas. Perrow chama estas interações de estrutura social e mostra uma classificação de quatro diferentes bases de interações baseadas em interações sociais: identidade social, identificação com objetivos, identificação instrumental e identificação com tarefas ou trabalhos. A identidade social significa que as interações sociais são relevantes por produzir satisfação pessoal de longo prazo em função os relacionamentos de trabalho, perfazendo um lugar comum nos relacionamentos e interações. A identificação com objetivos envolve a missão e objetivos de longo prazo como parte do desenvolvimento da organização, criando competências distintivas e conduzindo as outras três classes como sendo bases para este processo. As duas últimas classes, identificação com tarefas e/ou trabalhos e identificação instrumental, estão relacionadas com satisfação técnica e aspectos como segurança no trabalho, pagamento, segurança, etc.

Para Perrow (1967) a estrutura de tarefas de uma organização é concebida como consistindo de duas dimensões, sendo elas a dimensão de controle e a dimensão de coordenação. O controle por si só pode ser compreendido como formado por dois componentes. São eles o grau de discricção que um indivíduo ou grupo possui no exercício de suas funções, e o poder de um indivíduo ou grupo para mobilizar recursos escassos e controlar definições de várias situações.

Portanto, para Perrow (1967), a forma como os indivíduos interagem entre si para modificar as matérias-primas representa também a estrutura de uma organização. Esta

estrutura é composta pelos procedimentos organizados e pelos relacionamentos que permitem a coordenação e o controle do trabalho desempenhado dentro de uma organização. A manutenção ou mesmo a mudança desta estrutura é considerada importante pelos gestores, que acabam por empregar tecnologias variadas para este fim.

Mintzberg (1980) defende a idéia de que para compreender a estrutura é essencial compreender as partes básicas de uma organização e os mecanismos básicos que as organizações utilizam para coordenar seu trabalho. A estruturação organizacional é feita com base na divisão do trabalho oriundo da missão organizacional em tarefas, que são coordenadas para alcançar o a missão. Neste contexto torna-se importante compreender os meios pelas quais as organizações configuram suas estruturas e os fatores que influenciam estas escolhas, chamados por Mintzberg de fatores de contingência.

O estudo de Mintzberg (1980) apresentou, com base na literatura, cinco caminhos básicos que podem afetar os mecanismos de coordenação. O primeiro é a supervisão direta, onde um indivíduo dá ordens para outros indivíduos e coordena o trabalho. O segundo é a padronização do processo de trabalho, onde o trabalho em si é coordenado por padrões que guiam as atividades por meio ordens, regras, normativos, etc., geralmente utilizando uma estrutura tecnológica. O terceiro é a padronização dos resultados, ou seja, o uso de especificações sobre as saídas (resultados) dos trabalhos. O quarto é padronização de habilidades, onde o trabalho é coordenado por meio da internalização do conhecimento e das habilidades pelos indivíduos. E o quinto é o ajustamento mútuo, onde os indivíduos coordenam seu próprio trabalho, comunicando-se informalmente entre si.

Além dos mecanismos de controle, os estudos de Mintzberg (1980) também contribuem com a compreensão de parâmetros de configuração estrutural que utilizam-se deste mecanismos de controle. Ao todo são nove parâmetros de configuração descritos no quadro 1.

Quadro 1: Parâmetros de configuração estrutural

Trabalho especializado	Número de tarefas e a amplitude de cada uma delas, bem como controle sobre estas tarefas.
Formalização do comportamento	Maneira pela qual o processo de trabalho é padronizado por meio de regras, procedimentos, políticas, manuais, descrições de atividades, instruções, etc.
Treinamento e doutrinação	Habilidades e conhecimentos são padronizados por meio de programas educacionais
Unidade de agrupamento	Uso de clusters baseados em habilidades, conhecimentos, processos de trabalho, função, produto, base de clientes, etc.
Tamanho da unidade	Número de posições ou subunidades que são agrupadas, baseadas na padronização e coordenação
Sistemas de planejamento e controle	As saídas (resultados) são padronizadas. O foco está na predeterminação dos resultados de decisões ou ações específicas.
Dispositivos de ligação	Maneiras para encorajar o ajustamento mútuo através das unidades.
Descentralização vertical	O poder de tomada de decisão é delegado para baixo na cadeia de autoridade.
Descentralização horizontal	O poder flui informalmente fora da cadeia de autoridade.

Fonte: Mintzberg (1980).

A escolha dos parâmetros de configuração estrutural é influenciada por fatores de contingência. Mintzberg (1980) apresenta quatro conjuntos de fatores de contingência. São eles:

- Idade e tamanho - Produzem efeitos significativos na estrutura. Quanto mais velha e maior é uma organização, mais formalizado é seu comportamento, mais elaborada é sua estrutura, existem mais tarefas especializadas e maior diferenciação nas unidades.
- Sistema técnico - Quanto mais reguladores forem os sistemas tecnológicos, maior é o controle sobre o trabalho, e por consequência, mais formalizada e burocrática é a estrutura.
- Ambiente - Ambientes dinâmicos são associados com estruturas mais orgânicas, enquanto que em ambientes mais estáticos costumam ser associadas estruturas mais burocráticas ou mecanicistas. Este conceito foi apresentado anteriormente nesta seção com base nos estudos de Burns & Stalker (1961).
- Poder - Questões relacionadas ao poder possuem efeitos seletivos na estrutura. O controle externo das organizações produz um aumento na formalização e na centralização. A necessidade de mais poder de vários indivíduos pode influenciar na distribuição de autoridade para tomada de decisão.

Para os objetivos deste trabalho, os fatores de contingência relacionados ao poder são de fundamental importância para compreender a estrutura de propriedade, especificamente o grau de concentração acionária a ser discutida posteriormente.

Para Mintzberg (1980) a efetiva estruturação organizacional requer uma consistência entre os parâmetros de configuração estrutural e os fatores de contingência. O quadro 2 mostra como os vários elementos discutidos por Mintzberg podem ser incorporados na configuração estrutural.

Quadro 2: Elementos de configurações estruturais

	Estrutura simples	Máquina Burocrática	Burocracia Profissional	Formato de divisões	Adhocracia
<i>Mecanismo de coordenação:</i>	Supervisão direta	Padronização do trabalho	Padronização de habilidades	Padronização de resultados	Ajuste mútuo
Parâmetros de projeto:					
Especialização dos postos de trabalho					
- Horizontal	Baixo	Alto	Alto	Alguns	Alto
- Vertical	Alto	Alto	Baixo	Alguns	Baixo
Treinamento	Baixo	Baixo	Alto	Alguns	Alto
Doutrinação	Baixo	Baixo	Alto	Alguns	Variável
Formalização de comportamento	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo
Burocrático / Orgânico	Orgânica	Burocrática	Burocrática	Burocrática	Orgânica
Agrupamento	Geralmente funcional	Geralmente funcional	Funcional e de mercado	Mercado	Funcional e de mercado
Tamanho da Unidade	Grande	Grande	Grande	Grande	Pequena
Sistemas de Planejamento e Controle	Pequena	Planejamento de ações	Pequena	Controle perfeito	Planejamento de ação limitado
Dispositivos de ligação	Poucos	Poucos	Alguns na administração	Poucos	Muitos
Descentralização	Centralização	Descentralização horizontal limitada	Descentralização horizontal e vertical	Descentralização vertical limitada	Descentralização seletiva
Fatores Contingenciais:					
Idade	Jovem	Velho	Varia	Velho	Jovem
Tamanho	Pequeno	Grande	Varia	Muito Grande	Varia
Sistemas Técnicos:					
- Regulação	Baixo	Alto	Baixo	Alto	Baixo
- Complexidade	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa/Alta
- Automatizado	Não	Não	Não	Não	Não/Frequentemente
Ambiente:					
- Complexidade:	Baixa	Baixa	Alta	Baixa	Alta
- Dinamismo:	Alta	Baixa	Baixa	Baixa	Alta
Poder:					
- Foco:	Ápice estratégico	Tecnoestrutura	Operadores profissionais	Linha média	Especialistas
- Modismo:	Não	Não	Sim	Sim	Especialmente

Fonte: Adaptado de Mintzberg (1980).

O quadro 2 apresenta diferentes configurações estruturais de acordo com os fatores de contingência. É possível observar no quadro 2 que invariavelmente, independente da configuração da estrutura, estão presentes mecanismos de controle que, embora variados e correlacionados com os fatores de contingência, são fundamentais na composição estrutural de uma organização. Este trabalho tem como foco um aspecto estrutural que possui relação direta com parâmetros como trabalho especializado, padronização de comportamento, tamanho da unidade, sistemas de planejamento e controle, descentralização vertical, bem como relação com fatores de contingência como idade e tamanho e principalmente poder. Este aspecto estrutural, foco deste trabalho, é a estrutura de propriedade, que será discutida na seção 2.1.

3 ESTRUTURA DE PROPRIEDADE

Os estudos relacionados à estrutura de propriedade surgiram a partir de outros estudos sobre separação entre propriedade e controle nas organizações, oriundos da teoria da agência e das proposições de Jensen e Merckling (1976) acerca do tema. A teoria da agência explica que os proprietários e os administradores possuem interesses e objetivos divergentes, causando então conflitos e custos de agência, segundo Damil *et al* (2007). A existência de tais conflitos e dos direitos assimétricos criam a necessidade de se estabelecerem mecanismos de controle, ou, conforme a literatura especializada vem apresentando em estudos recentes, mecanismos de governança corporativa.

A locução governança corporativa aparece nos meios empresariais há bastante tempo, mas somente após os escândalos contábeis que ocorreram Estados Unidos antes de 1980 passou a ter uma notabilidade na sociedade, demonstrando a preocupação de as organizações apresentarem uma administração mais transparente em relação a tomada de decisão a atos praticados pelos seus gestores. Entre as décadas de 1980 e 1990, a necessidade pela implantação de governança corporativa por parte das organizações ganhou força nos EUA, atingindo à Inglaterra e depois se alcançando os demais países da Europa, chegando ao Brasil na década de 1990 (BORGES; SERRÃO, 2005; OLIVEIRA et al, 2004; ANDRADE 2006).

A fragmentação da propriedade das empresas em inúmeros acionistas, levou a um controle difuso, cujo conhecimento do negócio e o controle das informações passaram a ficar cada vez mais no âmbito executivo.

Assim, a governança corporativa surgiu no intuito de sobrepujar a díade derivado do desmembramento entre a administração e a propriedade. Devido ao “conflito de agência” ou “conflito entre agente-principal” resultante do desalinhamento entre os interesses do gestor e do proprietário, o objetivo da governança corporativa é a constituição de um eficaz conjunto de mecanismos, sendo estes relativos a monitoramento e incentivos, cujo objetivo é certificar que o que a conduta e o desempenho dos gestores estejam de acordo com o interesse dos principais. (MELLO, 2006; BORGES e SERRÃO, 2005; OLIVEIRA et al, 2004; ANDRADE 2006).

A função da Governança Corporativa é acompanhar o relacionamento entre a administração (agentes) e os proprietários (principais) e reduzir as diferenças existentes entre eles, principalmente em relação a assimetria de informações.

Governança corporativa, desta forma, se apresenta como um conjunto de princípios e práticas que visam minimizar os possíveis conflitos de interesse entre principal e agente, assim como entre os demais stakeholders, sendo estes os públicos estratégicos das organizações, tais como funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, dentre outros.

Desta forma, Andrade (2006), no intuito da redução desses conflitos, a governança corporativa expõe os seguintes princípios:

- Transparência (disclosure),
- Prestação de Contas (accountability),
- Equidade (fairness).

O princípio da transparência apresenta a governança corporativa como uma estrutura que tem por finalidade o incentivo de divulgar informações financeiras e não financeiras precisas para que os stakeholders (interessados) possam acompanhar as ações da organização. Desta forma, a administração tem o dever de cultivar a aspiração de manter-se informado, já que comunicação externa e interna tem o dever de sempre a melhor qualidade, ocorrendo em todos os departamentos da empresa,

Na prestação de contas, agentes (administradores) da organização tem o dever de prestar contas e explicar sua atuação a quem os elegeu, ou no caso de administradores públicos, à sociedade que o contratou, através das demonstrações financeiras e um relatório preparado pela administração com a análise dos fatores que influenciaram

preponderantemente o resultado deverão compor obrigatoriamente as informações divulgadas aos stakeholders.

Para a equidade, os stakeholders devem receber tratamento igualitário, de forma justa e parêla pelos agentes, e o comportamento ser pautado pela ética e moral. Assim, qualquer atitude ou políticas de discriminação são inadmissíveis.

Na Responsabilidade corporativa, é dever dos executivos e conselheiros tutelar pela continuidade das organizações, congregando na definição dos negócios e das operações da organização considerações de ordem ambiental e social. (ANDRADE 2006)

De acordo com Silveira (2002) e Damil *et al* (2007), os mecanismos de governança corporativa podem ser divididos em mecanismos externos e mecanismos internos. Como mecanismos externos têm-se mercado de aquisição hostil, mercado de trabalho competitivo e padrões contábeis exigidos. Como mecanismos internos têm-se conselho de administração, sistema de remuneração dos executivos e estrutura de propriedade. Este trabalho limita-se a considerar a estrutura de propriedade como importante mecanismo de governança corporativa, corroborado pelas teorias de estrutura e tecnologia anteriormente explanadas.

Okimura (2007) afirma que “o poder de controle que um acionista controlador pode ter possibilita o uso dos recursos da empresa em benefício próprio, enquanto outros acionistas da empresa arquem parcialmente com os custos”. A existência de acionistas controladores pode estar relacionada com custos e benefícios para as organizações, causando efeitos sobre o valor e desempenho, segundo Okimura (2007). Os estudos de Demsetz e Lehn (1985) apresentam evidências de que fatores como o tamanho da organização e o desempenho são correlacionados com o grau de concentração acionária dos acionistas controladores. Além disso, esta concentração acionária, segundo Demsetz e Lehn (1985), é motivada também por fatores como o nível de ativos e pelos resultados históricos gerados.

O trabalho de Okimura (2007), revisitando a literatura especializada, mostra que alguns evidenciaram que as organizações que possuem um elevado grau de concentração acionária sofrem o risco de serem prejudicadas por interesses desalinhados entre os majoritários e minoritários. Também afirma que segundo Stulz (1988) este tipo de concentração de propriedade permite a condução de interesses próprios dos majoritários dentro da organização, como por exemplo a nomeação e/ou destituição dos administradores. Em contraposição com esta visão, outros pesquisadores afirmam que a concentração de propriedade nem sempre ocasiona prejuízos para as organizações, e

argumentam que a concentração acionária poderia reduzir os custos de agência, conforme Shleifer e Vishny (1986).

Outras pesquisas apontadas por Okimura (2007) procuram investigar o grau de concentração acionária em outros contextos e sugerem que a existência de acionistas com elevado grau de concentração acionária pode ser uma tentativa de minimizar os conflitos de agência em países com baixa proteção legal ou institucional para os investidores.

Um estudo recente de Freire *et al* (2013) fez uma revisão teórica das pesquisas sobre governança corporativa no Brasil, e através de uma análise bibliométrica em 22 revistas científicas nacionais e 140 artigos nacionais verificou que a pesquisa nacional está alinhada com a realidade brasileira e com os aspectos teóricos estudados pelos autores clássicos. A base teórica para realizar o estudo foi o modelo holístico de governança de Young e Thyl (2008), apresentada no quadro 3:

Quadro 3: Dimensões do modelo holístico da governança corporativa.

Macrodimensões
1.1 Sistemas legais e regulatórios (reforma institucional, reforma do mercado de capitais, leis trabalhistas)
1.2 Sustentabilidade ambiental
1.3 Sustentabilidade social
1.4 Estágio de desenvolvimento do país (economias emergentes versus nações desenvolvidas)
1.5 Modelo cultural e ético dos países (valores e sistemas implícitos)
1.6 Influência internacional de agentes regulatórios
Microdimensões
2.1 Legislação e modelo regulatório (regras contábeis, responsabilidade de auditoria, prestação de contas do conselho de administração, procedimentos de compensação, procedimentos de transparência/disclosure, guias de governança, princípios de listagem em bolsa)
2.2 Estruturas de tomada de decisão (integridade, objetividade, transparência)
2.3 Stakeholders (clientes, fornecedores, funcionários, governo, comunidade, acionistas, associações comerciais)
2.4 Responsabilidade social corporativa (triple botton line, financeiro, social, ambiental, comunitário)
2.5 Estágio de desenvolvimento da firma (estrutura de propriedade, ciclo de vida da empresa, empresas públicas versus privadas)
2.6 Gestão de Recursos Humanos (relações trabalhistas, políticas de gestão de pessoas, bem-estar dos trabalhadores)
2.7 Aspectos comportamentais (liderança, estrutura organizacional, questões de gênero, groupthink, aprendizagem organizacional, justiça organizacional, distribuição de poder, interesses próprios)
2.8 Estratégia (valores organizacionais, relação entre os valores individuais e os corporativos, missão e visão)
2.9 Ética corporativa (códigos de ética, procedimentos e políticas implícitos e explícitos da conduta ética)

Fonte: Freire et al (2013).

O trabalho de Freire *et al* (2013) fez um agrupamento das dimensões de estudo da governança corporativa por meio da classificação dos 140 artigos pesquisados nas categorias do modelo de Young e Thyl (2008), conforme a tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Artigos por Categorias

Dimensão	Categorias	Quantidade
Macro	Sistemas Legais e Regulatórios	12
	Estágio de Desenvolvimento do País	10
	Modelos Culturais e Éticos	10
	Influência Interna dos Agentes Regulatórios	9
Micro	Legislação e Modelos Regulatórios (Disclosure e Accountability)	40
	Estrutura da Tomada de Decisão	8
	<i>Stakeholders</i>	5
	Responsabilidade Social Corporativa	2
	Estratégias de Desenvolvimento da Firma	28
	Gestão de Recursos Humanos	2
	Estratégia Corporativa	14
Total		140

Fonte: Freire et al (2013).

A tabela 1 mostra a quantidade de artigos divididos por dimensão e por categorias. Na dimensão macro existe uma certa proporção entre as categorias pesquisadas, enquanto que na dimensão micro existem duas categorias bastante pesquisadas, sendo a de legislação e modelos regulatórios, seguida da categoria de estratégias de desenvolvimento da firma.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As organizações podem ter diversas configurações estruturais e utilizar-se de diversas tecnologias em seu processo de transformação e/ou produção, entendendo obviamente que tecnologias são maneiras pelas quais os processos de modificação ou interação acontecem. A aplicação de determinado tipo de configuração estrutural depende dos parâmetros adotados e de fatores contingenciais, bem como do contexto onde a organização se insere. O arranjo entre parâmetros, fatores de contingência e contextos proporciona a configuração das estruturas e tecnologias organizacionais com o objetivo de coordenar e controlar as ações individuais e coletivas, bem como os processos de interação, com vistas conduzir a organização no exercício de sua missão.

Dentre a diversidade de configurações estruturais, este trabalho destaca a estrutura de propriedade pela associação com os parâmetros e fatores contingenciais, bem como pela sua relevância em virtude da necessidade de mais estudos. O estudo de Freire *et al* (2013) indicou a importância e necessidade de aprofundamento teórico-empírico no campo da estrutura de propriedade no Brasil, em função do surgimento e fortalecimento da cultura de governança corporativa no país.

Ainda sobre o estudo de Freire *et al* (2013) é possível notar que entre as categorias investigadas, conforme a tabela 1, a categoria de estrutura de tomada de decisão, ou seja, estrutura de propriedade e conseqüentemente concentração acionária, possui número pequeno de estudos se comparado com outras categorias. Obviamente existem também outras categorias carentes de mais estudos, porém no sentido de investigar as variáveis associadas com o desempenho organizacional, talvez a estrutura de propriedade ofereça possibilidades de investigação plausíveis em função da existência de dados no mercado de capitais brasileiro, consequência da criação de índices de governança e do crescimento da cultura de governança.

Assim, uma linha de pesquisa sugerida para aprofundamento constitui a investigação da relação entre diferentes configurações estruturais, mais especificamente a estrutura de propriedade, com o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- Andrade, George Albin (2006). Estudo Econométrico dos Efeitos da Migração para o IGC (Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada) da Bovespa. In: IX SEMEAD - Administração no Contexto Internacional, 2006, São Paulo, Anais. São Paulo: USP, .
- Borges, L. F. X. & Serrão, C. F. B. (2005) Aspectos de Governança Corporativa Moderna no Brasil. Revista do BNDES, Rio De Janeiro, v. 12, n. 24, p. 111-148, Dez.
- Burns, T., Stalker, G. M. (1961). The management of innovation. London: Tavistock.
- Damil, A. B. T., Rogers, P., Ribeiro, K. C. S. (2007). Estrutura de Propriedade no Brasil: evidências empíricas no grau de concentração acionária. *Contextus - Revista contemporânea de economia e gestão*, v.5, n.2.

- Demsetz, H., Lehn, K. (1985, Dec.). The structure of corporate ownership: causes and consequences. *Journal of Political Economy*, v.93, .6, p.1155-1177.
- Freire, D. A. L., Ribeiro, H. C. M., Muritiba, S. N., Muritiba, P. M. (2013) Pesquisa em governança corporativa no Brasil: análise teórica e agenda de pesquisa à luz da dimensão holística da governança corporativa de 1998 a 2010. *Revista Tecer*, v. 6, n. 10.
- Jensen, M. C., Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, v.3, p.305-360.
- Kalberg, S. (2010). Max Weber: uma introdução. Rio de Janeiro: Zahar.
- Mello. G. R. (2006) Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro. 127 f. Dissertação (mestrado em ciências contábeis). São Paulo: FEA/USP.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5´s: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, v.26, n.3, p. 322-341.
- Mintzberg, H. (1979). The structuring of organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Okimura, R. T., Silveira, A. M., Rocha, K. C. (2007, Jan/Abr). Estrutura de propriedade e desempenho corporativo no Brasil. *RAC-Eletrônica*, v.1, n.1, art. 8, p. 119-135.
- Oliveira, Marcelle Colares. Ribeiro, Maisa de Souza. Sampaio, Marcia Suely Alves. Carvalho. Fernanda Abreu (2004). Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de Governança Corporativa na Transparência das Informações Evidenciadas por Empresas Brasileiras do Setor de Papel e Celulose. 04º Congresso USP - Contabilidade e Controladoria. São Paulo, 2004.
- Ouchi, William G. (1977). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 22: 95-113.
- Perrow, C. A. (1967). A framework for the comparative analysis of organizations. *American Sociological Review*, v.32, n.2, p. 194-208.
- Ranson, S., Hinings, B., Greenwood, R. (1980). The structuring of organizational structures. *Administrative Science Quarterly*, v.25, n.1, p. 1-17.

Shleifer, A., Vishny, R. W. (1986, June). Large shareholders and corporate control. *The Journal of Political Economy*, 94(3), 461-488.

Silveira, A. M. (2002). Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa. São Paulo. Dissertação de Mestrado apresentado a FEA/USP.

Sine, W. D., Mitsuhashi, H., Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns and Stalker: formal structure and new venture performance in emerging economic sectors. *Academy of Management Journal*, v.49, n.1, p. 121-132.

Stulz, R. (1988). Managerial control of voting rights: financing policies and the market for corporate control. *Journal of Financial Economics*, 20, 25-54.

Young, S., Thyl, V. (2008). A holistic model of corporate governance: a new research framework. *Corporate Governance*, v. 8, n. 1, p. 94-108.

Weber, M. (1947). The theory of social and economic organization. A. M. Henderson & T. Parsons, trans. New York: Oxford.

A filosofia, seu estudo e compreensão como fator determinante na tomada de decisão nas organizações

The philosophy, its study and understanding as a determining factor in the decision-making in the organizations

Michele Braga¹ e Alessandro Marco Rosini²

Recebido: 21/03/2017

Aprovado: 19/05/2017

Publicado: 30/06/2017

Processo de Avaliação: Double Blind Review

RESUMO

O objetivo desse artigo é entender de que maneira a filosofia contribui para a tomada de decisão nas organizações. Foi realizada pesquisa bibliográfica exploratória à autores clássicos da filosofia, a fim de conceituar tais pensamentos e relaciona-los à decisões tomadas no dia-a-dia das empresas. Além disso, foi realizado um estudo de caso da empresa Bovespa, no período de 2001 a 2007, em que tinha como presidente Raymundo Magliano Filho, estudioso de filosofia e política a mais de quarenta anos e que ficou conhecido como “revolucionário da Bolsa”, por utilizar seus conhecimentos filosóficos no processo de democratização e popularização da Bovespa. Baseado nos conceitos bibliográficos que foram estudados e no estudo de caso, é possível concluir que a filosofia se faz presente no dia-a-dia das organizações, de maneira implícita ou explícita, e que é por meio do pensamento filosófico e da reflexão crítica dos acontecimentos que as mudanças podem impactar positivamente nas organizações. **Palavras-chave:** Filosofia; Tomada de Decisão; BM&FBOVESPA.

¹ Aluna da graduação em Administração. Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Brasil. Contato: michelebraga06@hotmail.com

² Pós-Doutor em Administração de Empresas pela FEA USP, Doutor em Comunicação e Semiótica - Tecnologia da Informação e Mestre em Administração de Empresas - Planejamento Estratégico pela PUC-SP, Pós-graduado em Administração de Empresas, Graduado em Física. Professor do Programa de Pós-graduação em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas-PPGA/FMU. Brasil. Contato: alessandro.rosini@fmu.br

ABSTRACT

The aim of this article is to understand how the philosophy contributes to decision making in organizations. An exploratory literature research to classic authors of philosophy was conducted to conceptualize such thoughts and relate them to the decisions taken in the day-to-day business. Furthermore, a case study of the company Bovespa was conducted, from 2001 to 2007, when the president was Raymundo Magliano Filho, philosophy and policy's scholar more than forty years, who became known as a “Bolsas’s revolutionary”, for using his knowledge in the process of democratization and popularization of Bovespa. Based on the literature concepts that were studied and on the case study mentioned above, it is possible to conclude that philosophy is present in the daily life of organizations, implicitly or explicitly, and that it is through philosophical thinking and critical reflection of events that changes that have a positive impact in organizations can happen.

Keywords: Philosophy; Decision making; BM&FBOVESPA.

1 INTRODUÇÃO

A filosofia é tida como base das relações humanas e tais relações estão presentes em todas as áreas da vida de um indivíduo, seja na vida pessoal, social ou corporativa. Entender como a filosofia e as organizações estão relacionadas e como aplicar a filosofia à administração é o objeto de estudo de muitos pesquisadores.

A filosofia de uma empresa tem relação direta com sua cultura. A cultura de uma empresa implica seus padrões de comportamento, as ideias centrais transmitidas por suas ações, e o conjunto de seus valores primordiais. Ela pode ser notada nas preferências que a empresa revela na importância que dedica a determinados assuntos e no significado que projeta nos mais diversos acontecimentos. Os valores, por sua vez representam as convicções claras e fundamentais que a empresa defende (MÁTTAR, 1997, p.229).

Através da análise da afirmação do autor acima citado é possível perceber que a cultura organizacional da empresa está baseada em fundamentos filosóficos, desde a definição de sua Missão, Visão e Valores, por mais que em muitos dos casos os próprios gestores não enxerguem essa conexão.

De maneira implícita ou explícita, como foi o caso BOVESPA, acredita-se que a filosofia fez e sempre fará parte das reflexões críticas e tomada de decisão nas organizações.

O objetivo geral desse estudo é entender por meio do estudo da obra “a força das ideias para um capitalismo sustentável”, de Raymundo Magliano Filho, e de pesquisa bibliográfica a obras de autores clássicos da filosofia, de que maneira a mesma se relaciona as organizações, e especificamente entender como o pensamento filosófico foi fator determinante em um período específico na empresa BOVESPA.

Nas relações pessoais, corporativas e sociais e que, independente se há uma pessoa ou um grupo, a filosofia deve ser aplicada as ações. A busca pela felicidade e razão de existir deve caminhar lado a lado às relações interpessoais, sendo assim possível explicar essas ações e adequar aos valores do ser humano e da sociedade.

Há quem diga que é impossível relacionar a filosofia ao mercado financeiro, eu também acreditava nisso, mas tive a felicidade de conhecer a obra de Raymundo Magliano Filho, ex-presidente da atual BM&FBOVESPA, destaca como conseguiu por meio da filosofia revolucionar a maneira como era gerida a empresa. Então eu decidi que aquele estudo não poderia parar ali e isso me motivou a escrever sobre tal tema.

Em relação à contribuição acadêmica, podemos afirmar que curso de administração é conhecido pela sua generalidade, filosofia e mercado financeiro estão muito distantes e nunca estão relacionados. Quando se estabelece a relação de dois temas improváveis em uma graduação, abre-se um leque de novas ideias e possibilidades e isso estimula o processo de inovação.

Para a carreira acredito que, ter um conhecimento sobre filosofia e sobre mercado financeiro é algo incomum, já que os temas mais usuais fazem mais sucesso. Por esse motivo para uma carreira na área administrativa esse conhecimento é muito bem visto. Filosofia é à base da relação humana e auxilia no processo de tomada de decisões principalmente na área de gestão de pessoas e finanças é a razão de existir de praticamente a totalidade de empresas do segundo setor, e não deixa de ser usada em empresas de primeiro e de terceiro setor.

A contribuição social que esse artigo deixa para a sociedade é a certeza de disponibilizar um texto de fácil entendimento e de alta qualidade. É preciso usar a informação para desmistificar o mercado financeiro e a ferramenta para isso é o embasamento filosófico, mostrado de forma simples, objetiva e de maneira que desperte o interesse da sociedade de maneira geral pelos temas abordados.

Esse artigo tem como metodologia de estudo uma pesquisa bibliográfica qualitativa com estudo exploratório na área de filosofia nas organizações, apresenta ainda a análise de conteúdo de entrevista com ex-presidente da atual BM&FBOVESPA Raymundo Magliano Filho e estudo de caso da empresa durante sua gestão.

2 FILOSOFIA E ADMINISTRAÇÃO

A filosofia é conhecida por ser a ciência do pensamento e reflexão crítica e para cada filósofo há uma definição que melhor se adequa ao tema.

Abaixo seguem algumas definições segundo alguns pensadores:

ARISTÓTELES (384 a. C. - 322 a. C.) - A admiração sempre foi, antes como agora, a causa pela qual os homens começaram a filosofar: a princípio, surpreendiam-se com as dificuldades mais comuns; depois, avançando passo a passo, tentavam explicar fenômenos maiores, como, por exemplo, as fases da lua, o curso do sol e dos astros e, finalmente, a formação do universo. Procurar uma explicação e admirar-se é reconhecer-se ignorante. (Gallo, 1997, p. 22).

FRIEDRICH NIETZSCHE (1844-1900) - filosofia, tal como até agora a entendi e vivi, é a vida voluntária no gelo e nos cumes - a busca de tudo o que é estranho e questionável no existir, de tudo o que a moral até agora banuiu. (Ibidem, 1997, p. 22).

Após analisar as afirmações de dois dos maiores pensadores da filosofia, pode se concluir que a filosofia nasceu pela busca do sentido das coisas, através da procura de uma explicação de como certas coisas acontecem, a busca racional da existência do ser humano e conseqüentemente pela busca do sentido da vida e da felicidade. A filosofia surgiu no momento que o ser humano se tornou autoconsciente e não mais se deixou levar pelas influências mitológicas.

Na origem etimológica da palavra, segundo o Dicionário Etimológico, a palavra filosofia tem origem na junção de duas palavras de origem grega, *philos*³ que se refere

³ Philos, de Philia (φιλία), "amizade" no grego moderno, indica um amor virtuoso e desapaixonado. Foi desenvolvido conceitualmente por Aristóteles, a incluir a lealdade aos amigos, à família e à comunidade e

ao amor, e *sophia*⁴ que se refere à sabedoria, portanto a filosofia seria algo como “amor a sabedoria”.

O estudo da filosofia infelizmente cada vez mais perde espaço na grade de ensino, que vai do básico ao ensino superior. Muitas universidades já aplicam essa disciplina em formato de ensino a distância e a pergunta que devemos fazer é: será que estamos preparados para esse tipo de ensino? Será que é possível ensinar a pensar e a refletir de modo virtual? E na maioria das escolas públicas do nosso país os alunos sequer ouviram falar de filosofia em algum momento.

Se a filosofia é algo que parece ser tão antigo, quando como citamos Aristóteles, como é possível que ela esteja relacionada à Administração e aos nossos dias atuais?

Parecem dois extremos que na verdade estão intimamente ligados, já que a filosofia se faz presente sempre que há qualquer coisa ou qualquer assunto que possa ser questionado de alguma maneira.

A filosofia nos ensina a pensar, a refletir sobre as possibilidades e consequência das nossas ações, além disso, auxilia na sintetização dos problemas e interpretação dos acontecimentos ao nosso redor, e esse é um dos motivos que podemos afirmar que a filosofia é aplicada à administração, já que a principal função de um administrador é a tomada de decisão.

A filosofia também é a base para a análise comportamental dos indivíduos. Já que é a defensora da ética e da moral, e faz disso seu objeto de estudo. Para o administrador saber lidar com diversos perfis de colaboradores é essencial para que se possa realizar a gestão de pessoas de forma cada vez mais humana e tomar as melhores decisões relacionadas ao individual e ao coletivo dentro das organizações.

Por fim a filosofia aplicada à administração muitas vezes se dá por meio implícito, e são percebidas nas atitudes e decisões tomadas pelos executivos da organização e sofre influência de todos os colaboradores estabelecendo assim uma filosofia empresarial.

requerendo igualdade e familiaridade. Em textos antigos, a *philia* denota um tipo de amor global, usado como amor entre a família, entre amigos ou mesmo entre amantes, veiculando-se a um desejo ou à apreciação de uma atividade.

⁴ *Sophia* (em grego: Σοφία) é aquilo que detém o “sábio”, “sabedoria”.

3 CONTRIBUIÇÕES DA FILOSOFIA PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS ORGANIZAÇÕES

A estratégia de uma empresa é fator determinante para que se alcancem os objetivos que foram estipulados no início da sua abertura, afinal toda empresa começa por algum motivo e pelo desejo de alguém com espírito empreendedor. Para que possamos falar de estratégia e de planejamento estratégico é preciso que a empresa tenha seus objetivos bem claros e previamente definidos para que assim se possam conhecer as suas expectativas e desenvolver estratégias que os fará a realizar tais objetivos.

Os objetivos da empresa ficam claros, e fáceis de serem entendidos quando estão alinhados com a missão, visão e valores da organização. Os objetivos e a estratégia devem estar alinhados a uma filosofia empresarial.

É importante primeiro conceituar filosofia empresarial:

Definimos a filosofia de uma empresa como o conjunto de princípios e forças diretivos, e de atitudes que ajudam a comunicar as metas, os planos e as regras para todos os empregados, e que são reforçadas através do comportamento consciente e inconsciente, em todos os níveis da organização (HAYES, p.24; in Máttar, 1997 p. 228).

Embora seja desejável, nem sempre a empresa declara sua filosofia de negócio de uma forma explícita e clara para conhecimento de seus gerentes, empregados e outros interessados. Geralmente, ela só é percebida através do tempo pelas atitudes assumidas por seus principais executivos, quando tomam decisões (NAKAGAWA, 1993 p. 24-25; in Máttar, 1997 p. 228).

Com base nas citações é possível afirmar que a filosofia de uma organização pode ser implícita ou explícita, sendo possível ser percebida pelas atitudes e decisões que são tomadas pelos seus dirigentes.

A filosofia de uma empresa está diretamente ligada com a sua cultura organizacional, tal cultura refere-se a padrões de comportamento, preferências e na importância que dá a devidos assuntos (MÁTTAR, 1997). É possível relacionar a definição da Missão, Visão e Valores da organização com a sua filosofia empresarial.

A definição de Missão de uma organização revela o motivo pelo qual ela existe, a que demanda ela vai atender, o que ela faz e para quem faz. E revela ainda mais do idealizador da empresa. A partir dessa definição é possível perceber traços de personalidade e desejos pessoais, o motivo pelo qual a empresa existe está intimamente ligado ao motivo do empreendedor tê-la começado. A filosofia empresarial começa a ser desenhada já através de perfil do empreendedor.

A Visão está relacionada aonde a empresa deseja chegar, o que almeja, quais são as metas que deverão ser atingidas em certo intervalo de tempo, e mais uma vez os anseios do idealizador se mostram presentes. Os anseios da organização na verdade são os anseios do seu idealizador, ele é que define onde a empresa deseja estar, porque na realidade esses são seus desejos pessoais, portanto a ambição do idealizador pode levar uma empresa ao topo do seu mercado ou falta da mesma pode estagnar o seu crescimento e findar as suas atividades.

Por fim os Valores, que costumam ser muito exaltados e aclamados, mas que na prática pouco acontece, pois é o idealizador quem determina aqueles valores para sua organização, que na verdade é composta por vários outros colaboradores com valores pessoais distintos, e através do comportamento desses indivíduos a filosofia empresarial em relação a moral e a ética passa a se tornar explícita, e com a unificação desses três conceitos de missão, visão e valores a filosofia empresarial fica estabelecida.

Com a definição de filosofia empresarial é possível relacionar ao planejamento estratégico, que como já vimos deve estar alinhado aos objetivos da organização.

O planejamento estratégico nada mais é que um conjunto de ações realizadas por diversos setores da organização em diversas etapas para que seja alcançado um objetivo organizacional, em que o plano de ação tenha como base a estratégia previamente determinada por seus executivos dirigentes (PORTER, 1989).

Porter ainda afirma que quando esses objetivos da organização são “compartilhados” com os outros setores eles se tornam metas, e passam a fazer sentido para todos os colaboradores e assim há um maior engajamento para realização das etapas e todos buscam a realização de um objetivo comum.

Para que uma empresa possa ser competitiva no mercado em que atua precisa decidir qual estratégia vai seguir. Ela pode ser líder em custos e oferecer um preço abaixo do valor de mercado criando assim uma vantagem competitiva ou optar pela diferenciação, que é oferecer algo inovador que vai agregar valor ao seu produto ou marca e até mesmo segmentar seu nicho de mercado buscando atender uma categoria

específica de pessoas ou empresas (PORTER, 1989), mas o mais relevante na escolha da estratégia que se vai trabalhar é se ela está alinhada aos objetivos da organização.

Podemos concluir que a filosofia empresarial é fator contribuinte que auxilia o planejamento estratégico da organização de forma implícita ou explícita, através da definição da sua missão, visão e valores e dos processos de tomada de decisão dos seus executivos e colaboradores.

4 FILOSOFIA APLICADA A GESTÃO DE PESSOAS E HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Sem dúvida a chegada da tecnologia impacta as organizações, a primeira grande influência da tecnologia aconteceu durante a Revolução Industrial e a produção em massa, que foi muito bem retratado no filme *Tempos Modernos*. Esse filme mostrou inclusive as condições humanas adotadas pelas organizações, em que os funcionários eram vistos apenas como mais uma “peça” do processo de produção. Durante esse período o único foco era produzir e obter lucros. Esse modelo ficou conhecido como Escola Clássica. Não é errado esperar que empresas de segundo setor existam com a finalidade de gerar lucros, porém durante a Revolução Industrial os seres humanos eram apenas uma ferramenta de produção e as indústrias pouco se importavam com as condições de trabalho.

Após a queda da bolsa de valores de Nova Iorque em 1929, o foco do modelo da Escola Clássica de administração dá espaço para um novo enfoque: a Escola das Relações Humanas. O funcionário passa a ser visto como um ser humano que possui limitações físicas e psicológicas e que poderia ter um desempenho ainda melhor na organização se estivesse feliz e motivado. Deixou de ser visto como “homem que serve para gerar lucro” e passou a ser visto como “homem integrante de uma sociedade” (MAXIMIANO, 2012), a partir desse momento a tomada de decisão passa a considerar as necessidades do funcionário dando origem a uma nova filosofia administrativa.

O mais relevante para o funcionário não é o método de trabalho em si, mas sim fatores comportamentais e emocionais, o local de trabalho deve ser visto como uma extensão da sociedade e não somente como um lugar que se busca lucro e remuneração (MAYO, 1933).

Analisando o pensamento de Mayo, 1933, em sua obra publicada há mais de oitenta anos é possível perceber que a preocupação com o clima, o comportamento organizacional e a busca por um ambiente agradável no local de trabalho continua a mesma. Acredita-se que as pessoas não trabalhem somente por dinheiro, mas sim pra fazer parte de grupo, buscar realizações pessoais e profissionais e satisfazer-se como ser humano ao desempenhar seu papel na sociedade.

A Escola das Relações Humanas colaborou ainda para a percepção da necessidade de trabalhar fatores que contribuíssem para o desenvolvimento e produtividade nas organizações, como a motivação, comunicação e liderança. As empresas começaram a trabalhar tais questões visando o aumento da satisfação do funcionário e conseqüentemente da produtividade das organizações já que a felicidade no ambiente organizacional influenciava os resultados alcançados. E nos dias de hoje não é diferente, as empresas já investem em treinamento, desenvolvimento, campanhas motivacionais e reconhecimentos, para cada vez engajar o funcionário e fazer com que ele se empenhe na busca das metas e objetivos da organização.

A filosofia humanista que teve como seu principal precursor Auguste Comte está completamente ligada à gestão de pessoas, já que essa filosofia coloca no centro da discussão o ser humano, seus valores e princípios, como: moral, honra, senso de justiça, amor, liberdade, entre outros.

É importante que todas as mudanças que aconteçam nas organizações sejam feitas de maneira organizada, na Escola das Relações Humanas não poderia ser diferente, houve então a necessidade de ter um departamento capaz de gerenciar esse capital humano intelectual, originou-se a Gestão de Pessoas.

Gestão de pessoas, que por sua vez, refere-se a atrair, reter, potencializar e administrar o capital humano, para que haja tanto crescimento do funcionário e crescimento da empresa. A gestão de pessoas humaniza a organização, pois a adapta a manter a harmonia e satisfação de ambas as partes, empregado e empregador. A gestão de pessoas segue quatro pilares básicos: participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento.

Trazendo o impacto da tecnologia para os dias atuais, podemos dizer que estamos vivendo uma nova era da informação e conectividade. Relações interpessoais que tem como base a filosofia estão estremecidas diante de tanta impessoalidade e frieza do mundo virtual. Da mesma maneira que a internet nos conecta ao mundo ela nos separa dos que estão próximos. O comportamento organizacional dos indivíduos muitas vezes

foge da sua realidade de vida, já que o diálogo e a conversa, em algumas empresas estão se extinguindo. A filosofia da organização, que muitas vezes se torna explícita através do comportamento dos funcionários, como vimos anteriormente, acaba por se tornar algo difícil de ser percebido, devido à falta de relações interpessoais e comunicação.

Para que a revolução aconteça é necessário um trabalho contínuo de crítica, análise cultural e implantação de ideias (GRAMSCI, 2004). A filosofia é à base dessa revolução, pois através do questionamento e da reflexão crítica foi possível tornar as organizações mais humanas, buscar a tomada de decisão considerando os indivíduos, levando a solucionar problemas sem deixar de lado a humanização das organizações.

5 RELAÇÕES ENTRE FILOSOFIA E GOVERNANÇA CORPORATIVA

O que podemos perceber ao decorrer desse artigo, é que a filosofia parece de fato estar ligada ao mundo corporativo de maneira geral, mas será mesmo possível relacionar o pensamento filosófico a algo que foi idealizado para as empresas atuantes no mercado de ações?

Primeiramente é importante conceituar Governança Corporativa, e só então estabelecer uma conexão com a filosofia.

A governança corporativa, de acordo com o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é um conjunto de regulamentos que dirigem, monitora e incentiva as empresas e demais organizações, envolvendo o relacionamento com os sócios, conselhos de administração, órgãos de fiscalização e demais *stakeholders*⁵. A governança corporativa foi criada, a princípio, para ser aplicada às empresas de capital aberto, porém por conta dos valores e princípios que a defendem já é aplicada em muitas outras organizações.

Se aplicado com seriedade, o conjunto de normas que regem os princípios da governança corporativa, a empresa pode apresentar um diferencial em relação aos seus concorrentes, obter o sucesso desejado e ainda previne-se contra fraudes administrativas e financeiras.

⁵ Stakeholders se dá pela junção de duas palavras. Stake que significa: interesse, participação, risco. Holders: significa aquele que possui. Assim, stakeholder também significa parte interessada ou interveniente.

As boas práticas em governança transformam princípios básicos em condutas objetivas que, se bem aplicadas geram valor econômico e garantem a longevidade da organização.

Dentre os valores que a governança corporativa defende estão: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

No item transparência, a governança corporativa prevê que as empresas coloquem a disposição da sociedade todas as informações que sejam relevantes na organização por sua livre e espontânea vontade e não somente o que se é exigido por lei, ou seja, suas decisões administrativas e seus resultados. A transparência gera credibilidade, e garante que a democracia está sendo aplicada e a partir desse ponto podemos perceber a filosofia aplicada à governança. Somente através da revelação de informações, que o poder das autoridades deixa de se tornar invisível e passa a ser visível (BOBBIO, 1989).

Bobbio ainda afirma que, além de ser transparente é preciso ser visível, se fazer notar e só assim os cidadãos vão ter acesso a um tipo de poder sem máscaras e segredos e então a democracia será praticada de fato.

Equidade, na governança se dá pela igualdade no tratamento de todos os sócios e *stakeholders*, não havendo preferências quando se trata do mercado de ações e considerando suas necessidades, direitos e deveres. Não fazer distinção entre um e outro é um dos pontos que defende a Escola das Relações Humanas, é o princípio da igualdade social e que deve ser aplicada a qualquer “área” da vida de um indivíduo e não somente em relações dentro de um ambiente organizacional, mais uma vez a filosofia se faz presente e reafirma-se como ciência atual apesar da sua antiguidade.

Souza, 2016, p. 29 cita:

MONTESQUIEU (1689-1755) - “O amor da democracia é o da igualdade”

A frase célebre de Barão de Montesquieu nos leva a certeza de que a democracia e a igualdade estão relacionadas, assim como a transparência e equidade que prega a governança corporativa. Bobbio e Montesquieu se encontram nesse parágrafo e apesar do intervalo de tempo que os separam, seus conceitos se aproximam nas organizações nos dias atuais.

Prestação de contas (accountability⁶), na governança corporativa se dá pelo fato dos agentes prestarem contas da sua atuação de modo claro, coerente, e de maneira compreensiva, se responsabilizando pelas consequências seus atos e omissões. Burocracia é o modo mais eficiente de coordenar muitas pessoas e que, conseqüentemente se expande para o universo econômico e político (WEBER, 1940). A afirmação de Weber, na minha concepção é a que mais se relaciona à prestação de contas da governança, já que deixa claro à necessidade de se criar processos e rotinas para que se alcance a eficiência plena nas organizações. A burocracia de Weber garante a impessoalidade e racionalidade que a prestação de contas deve ter.

E por fim, a responsabilidade corporativa, que tem por objetivo manter viável a questão econômica e financeira das organizações e garantir a redução das externalidades negativas e aumentar as positivas dos seus negócios, nos diversos tipos de capitais: financeiro, humano, intelectual, social e ambiental. Está relacionado à geração de valor para as organizações, a sua perpetuidade e a necessidade e importância dos Conselhos de Administração. Segundo Steinberg, 2008, é essencial que em qualquer tipo de empresa, seja ela de capital aberto ou não, privada ou pública, com ou sem fins lucrativos, que haja um conselho composto por profissionais independentes, para garantir a eficácia e longevidade corporativa com sucesso.

Filosofia, como já vimos, é o pensamento crítico, a análise, a comparação e a possibilidade de alternativas, quando tudo parece já estar definido. A nossa contemporaneidade dá espaço aos conceitos filosóficos há muito tempo estabelecidos, na maioria das vezes de maneira silenciosa e tímida, mas que causa grande impacto nas nossas atuações corporativas. Somente através da força das ideias é capaz de se realizar mudanças que impactem positivamente as organizações e as nossas vidas.

⁶ Accountability é um conceito da esfera ética com significados variados. Frequentemente é usado em circunstâncias que denotam responsabilidade civil, imputabilidade, obrigações e prestação de contas. Na administração, a accountability é considerada um aspecto central da governança, tanto na esfera pública como na privada, como a controladoria ou contabilidade de custos.

6 ESTUDO DE CASO: EMPRESA BOVESPA E A IMPLANTAÇÃO DO PENSAMENTO FILOSÓFICO PARA REFELEXÃO CRÍTICA E AUXÍLIO NA TOMADA DE DECISÃO NO MERCADO DE CAPITAIS

6.1. Raymundo Magliano Filho e a Bovespa

Sardenberg, autor do prefácio do livro que narra um período agitado da vida de Raymundo Magliano Filho, o descreve como, generoso e tolerante e ressalta que essas são duas de suas principais qualidades. Filho de Raymundo Magliano, fundador da Corretora Magliano, “detentora da cadeira número 1 da Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) e ‘capitalista por herança’, Raymundo Magliano Filho ficou conhecido por revolucionar a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) no período em que foi presidente, através da implantação de diversos programas e processos com base no pensamento filosófico, tendo como principais referenciais teóricos Norberto Bobbio, Antonio Gramsci e Hannah Arendt. (MAGLIANO FILHO, 2014).

Discípulo de Norberto Bobbio e estudioso de filosofia e política há mais de 40 anos, Raymundo Magliano Filho presidiu a Bovespa no período de 2001 a 2007 e foi através das ideias e pensamentos de Bobbio e demais autores que o descendente de italianos buscou a popularização e democratização do mercado de capitais, através de conceitos como, cidadania, democracia, transparência, visibilidade e acessibilidade.

Em sua autobiografia ficam claros os motivos que levaram Raymundo a implantar conceitos filosóficos na sua vida corporativa, antes e durante o tempo que esteve à frente da presidência da Bovespa.

Passei a acreditar que esses conceitos, quando devidamente aplicados, podem gerar uma mudança cultural profunda, capaz de resultar na ampliação de oportunidades, inclusão social e responsabilidade socioambiental. Dessa forma, com o pensamento e a ação conjugados para enfrentar os desafios, é possível vivenciar, de fato, a força das ideias, da cooperação interpessoal e do espírito cívico. (MAGLIANO FILHO, 2014, p. 23).

Em seu discurso de posse, o então presidente expressa o maior desafio daquela nova gestão, transformar a Bolsa, popularizando-a e tornando-a acessível, visível e transparente, mas mais que isso, a nova Bolsa deveria contribuir com a formação dos cidadãos, ensinando-os a atuar no mercado de capitais.

Raymundo usou do seu conhecimento em filosofia e política para iniciar uma revolução silenciosa no mercado de capitais. Com seu embasamento, Raymundo criou projetos para popularizar e democratizar a Bolsa. Abriu a Bovespa para a pessoa física, disseminou informações a fim de desmistificar o mercado de capitais que, até então, era conhecido como um “cassino para ricos”. As pessoas passaram a ter acesso a tudo o que acontecia nas operações, e assim conhecer e perceber que qualquer pessoa que dispusesse de US\$ 15 dólares já poderia investir na Bolsa. Uma das maneiras que o então Presidente da Bolsa encontrou de torna-la visível foi criar uma Bolsa itinerante, o Bovmóvel, que ia até onde as pessoas estavam, a fim de esclarecer dúvidas e palestrar sobre as possibilidades do mercado financeiro.

Foi Raymundo Magliano Filho quem também lutou pelo fim da CPMF, criou junto com sua equipe a Operação Congresso e durante oito meses viajaram para Brasília a fim de conscientizar os deputados da importância do fim da taxa que tanto afugentava os investidores do país, gerando um impacto negativo para a economia como um todo, inclusive geração de emprego e renda.

O fim do pregão viva voz, sem dúvida foi um marco na nova fase da Bovespa. Quando se pensava em Bolsa de Valores a primeira imagem que se associava era a de muitas pessoas de pé, gritando, esbravejando e brigando pra decidir quem ia ser o último operador da Bolsa naquele dia. Ele foi substituído pelo pregão eletrônico, dando fim à “algazarra” pelo qual o pregão era conhecido e adentrando ao mundo tecnológico, transformando as operações, tornando-as ainda mais transparentes e o modo de trabalho mais humano, colocando então em prática os ensinamentos filosóficos da Escola das Relações Humanas.

O espaço onde antes acontecia o pregão viva voz ganhou alguns telões e se transformou em uma área educacional interativa aberta à visitação, inclusive aos finais de semana. Nesse espaço é possível conhecer a história da Bovespa, o que é comercializado lá e de que forma, através um roteiro programado e monitorado que conta inclusive com palestras. Hoje, esse espaço que foi denominado Espaço Bovespa, já recebe mais de 500 pessoas por dia e foi incluído no roteiro turístico do Centro Histórico da cidade de São Paulo.

A revolução silenciosa da Bolsa foi tomando proporções de um crescimento extraordinário, havendo ainda durante esse processo a criação do Novo Mercado, que diz respeito a todas as empresas que trabalham de acordo com o que prega a Governança Corporativa e com as exigências estipuladas pela Bolsa, e com isso houve a necessidade

da criação da figura do ombudsman ⁷ do Mercado, com o propósito de ser um canal de comunicação entre os investidores e a Bovespa, tornando os processos e as informações ainda mais acessíveis e transparentes e fortalecendo os alicerces da estratégia de popularização do mercado de capitais.

Por fim, Raymundo Magliano Filho provou que com a força das ideias é possível fazer revolução na maneira de gerir uma empresa atuante no mercado de capitais. A Bovespa cresceu e se transformou posteriormente em BM&FBOVESPA S.A. quando se fundiu a Bolsa de Mercadorias e Futuros em maio de 2008.

6.2. Contribuições à Sociedade

Dentre as muitas contribuições a sociedade é possível destacar a criação do Instituto Bovespa e posteriormente a criação do Centro de Estudos Norberto Bobbio.

Em entrevista concedida à revista Dante Cultural, 2009, p. 25 Raymundo afirma:

Bobbio dizia que era preciso haver equilíbrio entre igualdade e liberdade. Muitas empresas cuidam do próprio negócio e esquecem a comunidade e responsabilidade social que tem perante a sociedade. Como a Bolsa privilegia a liberdade, justamente por causa de seu caráter empreendedor, ela também deve se preocupar com a igualdade. Para isso criamos o Instituto Bovespa, em, 2007, cujos projetos voltam-se para o social e o meio ambiente, como o Centro de Estudos Norberto Bobbio, que foca na democracia e nos direitos humanos (Dante Cultural, 2009. p.25).

Além disso, em 2004 a Bovespa se tornou a primeira Bolsa a aderir ao Pacto Global, que foi lançado em 1999, com o objetivo de engajar lideranças empresariais do mundo inteiro, a fim de tornar mais humano o mercado global, com ações em prol dos direitos humanos, ambiental, do trabalho e anticorrupção, mas que, além disso, promovendo princípios de transparência, abertura, governança corporativa e responsabilidade socioambiental (MAGLIANO FILHO, 2014).

Em Junho de 2003 a Bolsa lançou o programa BVSA - Bolsa de Valores Socioambientais, na qual captava recursos financeiros para projetos de organizações não

⁷ Ombudsman é uma palavra de origem sueca que significa: representante.

governamentais, ONG'S nacionais, voltadas para a melhoria das condições sociais e ambientais do país, tudo isso de maneira muito transparente, sendo disponibilizados relatórios com informações sobre o andamento dos projetos, de maneira a se tornar possível acompanhar todos os processos.

São ações que não deixam espaço para questionamentos quanto a sua eficácia. Atingindo várias esferas da sociedade e promovendo princípios de igualdade, democracia e transparência. Conceitos filosóficos aplicados por uma empresa líder do mercado financeiro. São extremos que se aproximam, parecem de fato impossíveis de se relacionar, mas que, através da força das ideias, da análise crítica, e do pensamento e reflexão passam de uma relação extrema para uma relação estreita e que existe em qualquer tipo de organização.

6.3. Entrevista com Raymundo Magliano Filho

No dia 05/06/17 Raymundo Magliano Filho concedeu entrevista exclusiva para esse artigo, que aconteceu na sede da Corretora Magliano.

O objetivo dessa entrevista é de complementar através de uma fonte segura o artigo a ser publicado, que tem como estudo de caso o entrevistado em questão.

O tema principal abordado foi sobre a influência da filosofia na tomada de decisão na empresa Bovespa.

As perguntas se referiram à filosofia na sua trajetória de vida e a sua gestão enquanto Presidente da Bovespa, além de opiniões pessoais quanto à implantação da Governança Corporativa.

Foram realizadas perguntas semiestruturadas e a entrevista foi gravada em áudio e transcrita na íntegra.

6.3.1. Pergunta: Como aconteceu o despertar pelo interesse de estudar filosofia e política?

Foi interessante, há aproximadamente cinquenta anos atrás, trabalhava um assessor na corretora do meu pai, se chamava João de Scatimburgo, um grande intelectual brasileiro, e eu trocava ideias com ele no final da tarde, e um dia eu fiz uma pergunta a ele e a resposta foi plenamente lógica mesmo sem ele conhecer nada do assunto. Eu fiquei impressionado e perguntei como era possível alguém que não sabe do assunto responder com tanta racionalidade, ele me disse que era porque ele estudava

filosofia, e isso ajudava a pensar. A partir daí pedi que ele me indicasse alguns livros pra eu começar a ler e posteriormente ele me arrumou um professor particular, Tercio Sampaio Ferraz Junior, hoje ele é catedrático da USP, e eu estudei com ele por dezenove anos. Estudei também antropologia com outra professora e filosofia com a irmã dela, por muitos anos, ela que inclusive me ajudou a fundar o Centro de Estudos Norberto Bobbio na bolsa e posteriormente o Instituto Norberto Bobbio. O início do processo foi todo assim e me ajudou obviamente a aprender a pensar”.

É possível notar a importância que foi dada pelo entrevistado na época. O interesse pelo estudo da filosofia foi fator que determinou suas ações no decorrer de sua vida profissional e pessoal, a partir de tal situação que estimulou a aprender sobre o assunto.

6.3.2. Pergunta: Em qual ponto o estudo da filosofia e política foi o marco para a decisão de implantar os pensamentos filosóficos na sua vida corporativa de maneira geral?

“Não houve um marco, foi tudo muito natural, iam aparecendo às situações e as decisões a serem tomadas e você inconscientemente, como está estudando e aprendendo você começa a aplicar a filosofia na sua vida e nos negócios”.

Como um administrador que precisa tomar decisões com base no seu conhecimento. Decisões rápidas e onde não há tempo para consultar nenhuma bibliografia que diga sobre como agir em determinada situação, mas que, quando se tem domínio do assunto esse administrador é capaz de decidir baseado no seu conhecimento, mesmo que inconscientemente.

6.3.3. Pergunta: Houve resistência dos funcionários durante essa implantação ou aconteceu de forma natural?

“Houve bastante resistência, porque o pessoal não entendia. O executivo ou o burocrata teoricamente é contra a essa coisa do pensar, justamente por não conhecer e por isso eles não davam o devido valor. Eles querem tomar decisões e querem ver o resultado imediato, e não é assim que acontece, nem na vida é assim. Então isso resultou em muita resistência por parte dos conselheiros e dos corretores até eles assimilarem que tinha a filosofia como base de tudo”.

O mundo é capitalista, e o objetivo é buscar resultados e lucros rápidos. A filosofia por sua vez prega que a mudança da sociedade depende de fatores como a educação e a mudança de valores da própria sociedade, o que de fato não acontece rapidamente, portanto, é fácil entender o lado do burocrata ou executivo que depende da fomentação

dos seus recursos para que sua empresa cresça e prospere. Esses executivos agem por conveniência, para atender as suas expectativas e da sua empresa, procurando alcançar os objetivos da organização através das suas estratégias adotadas e assim sendo resistente a conceitos em que o resultado demore mais para acontecer.

6.3.4. Pergunta: Qual a maior motivação e o maior desafio em usar a reflexão crítica e o pensamento filosófico para tomar decisões estratégicas na BOVESPA?

“Aconteceu logo no começo, assim que iniciamos lá na Bolsa em 2001. Eu disse a eles que do jeito que estava não daria pra continuar, a Bolsa era vista como elitista, as pessoas só pensavam em mercado de capitais. Era uma visão muito mais restrita da realidade, já que os corretores viam a Bolsa como termômetro pra identificar se o Brasil estava indo bem ou mal. Não dá pra ter uma Bolsa elitista porque ela não vai ser bem recebida pela comunidade, e a partir daí comecei a implantar as ideias do Bobbio na Bolsa, visibilidade, transparência e acessibilidade. Isso foi importante pra tentar transformar uma Bolsa elitista em uma Bolsa popular”.

A popularização da Bolsa é ainda fato relevante, já que diversos programas implantados com base em conceitos filosóficos na época foram diminuindo e alguns deles sequer existem mais. O processo de popularização deve ser algo contínuo para ser sustentável. Apenas 1,58% da população brasileira são atuantes no mercado financeiro, ainda há muito para crescer, mas para isso a educação financeira e os programas de popularização devem ser cada vez mais abrangentes, e as crianças e jovens de hoje serão os investidores e participante do mercado de capitais no futuro.

6.3.5. Pergunta: De todos os feitos que foram realizados durante a sua gestão na Bovespa, há algum que o Senhor acredite que tenha causado maior impacto seja ele, econômico, político ou social?

“Eu acredito que sim, foi o dia que nós resolvemos fazer uma greve da Bolsa. Isso foi fundamental porque nenhuma Bolsa no mundo fecha, não existe greve de Bolsa. Como fechar o maior símbolo do capitalismo? Então, isso gerou uma ruptura na sociedade, e teoricamente não fomos nós empresários porque isso seria lockout, uma greve de empresários, portanto, nós falamos com os operadores e eles toparam fazer a greve que tinha como objetivo auxiliar na queda da CPMF. Então esse ponto foi um dos desafios mais altos da minha vida”.

Nesse trecho da entrevista fica clara a importância da cooperação de todos os setores de uma empresa para que algo significativo de fato aconteça. Os operadores da Bolsa topam fazer uma greve que impacta várias esferas, econômica, social e política. Nesse dia a Bolsa fechou por trinta minutos e foram os minutos determinantes para que o país sentisse o impacto que o mercado financeiro acarreta.

6.3.6. Pergunta: Ainda sobre a CPMF. O que o Senhor poderia acrescentar.

“Nós íamos a Brasília, toda terça e quarta visitar 480 deputados e 60 senadores, sentávamos na cadeira com muita humildade e uma coisa importante que eu não posso esquecer, que eu apendi com um político sério e bom Marco Maciel “Nós precisamos ouvir as vozes das outras paróquias”, isso é importante pra vida da gente. A partir daí eu passei a aprender a ouvir mais e ter uma real dimensão do mundo, quando você conhece e conversa com pessoas de outras áreas acontece isso”.

A Contribuição Provisória sobre Movimentação Financeira (CPMF) durou onze anos e arrecadou mais de duzentos bilhões de reais, que tinha como objetivo serem destinados a saúde, erradicação da pobreza no país, previdência social e uma parte ir para o caixa do Tesouro Nacional, mas como nada estava previsto na lei, esses recursos acabaram sendo usados para outros fins. O fim da CPMF estimulou a movimentação financeira e com isso surgiram mais investidores, que antes não investiam para não ter que contribuir obrigatoriamente com o caixa do governo.

6.3.7. Pergunta: O país está enfrentando uma fase política e econômica muito difícil. Temos empresa de capital aberto listada como participante do novo mercado na Bovespa sendo investigada na operação lava jato. O novo mercado exige que as empresas sejam adeptas as práticas da governança corporativa. O Senhor acha que tem como a Bovespa ser mais exigente em relação às empresas participantes dessa categoria? A Governança corporativa deixou de ser praticada nessas empresas?

“Quando nós estávamos com um déficit muito grande de companhias abertas na Bolsa, e nós precisávamos aumentar de todo jeito, nós fomos até a Europa e uma das bolsas que nós captamos como ideia boa foi a da Alemanha. Lá estava surgindo um fator novo que era a internet, então eles cotavam a empresa para então vender as ações e estavam chamando isso de new marketing, ou novo mercado. E eles ainda disseram que

se nós fossemos passar isso para o parlamento ia demorar muito e sugeriu que fosse feito de maneira interna. Então nós trouxemos isso para o Brasil e adaptamos, colocamos as atuações nominativas, câmara arbitral ao invés de ir pra judiciário, governança, e outras coisas mais. E foi amadurecendo a ideia para os empresários e vários entraram para o novo mercado, e não há duvida que tenha muito mais exigências para essas empresas estarem nessa categoria. As exigências são muito grandes, mas tem uma coisa muito importante que não podemos esquecer a cultura democrática das empresas ainda não tem no Brasil. Não adianta você colocar normas, regulamentos, multas porque isso é cultural. Antonio Gramsci diz, “o importante é você mudar os valores da sociedade, só então você muda a sociedade”, acredito que nós estamos numa fase de adaptação, as empresas ainda não sentiram o que é uma empresa de novo mercado, a responsabilidade social da empresa, a responsabilidade com os funcionários. É uma visão democrática em construção, exemplo disso, são os conselhos de administração”.

Segundo a interpretação a essa resposta, podemos dizer que o problema da Governança Corporativa não são as normas, regras e exigências que ela impõe a essas empresas participantes do novo mercado, a grande questão é que os executivos e dirigentes ainda não implantaram os valores éticos da GC à cultura organizacional das suas empresas, as pessoas são o problema a ser resolvido e não os processos.

6.3.8. Pergunta: Qual sua opinião em relação à composição desses conselhos de administração das companhias participantes dessa categoria?

“Os conselhos são restritivos, geralmente são compostos na sua maioria por homens, poucas mulheres, não tem jovem e não colocam o trabalhador. No ultimo ano em que eu estava na gestão da Bolsa, nós tínhamos, mulheres, jovens empresários, corretores e até por sugestão de um vice-presidente nós colocamos um sindicalista, nós só não conseguimos colocar um negro no conselho, já que, 52% da população brasileira são mulata ou negra, nós teríamos que ter um representante negro, e isso infelizmente não foi possível. Mesmo assim a pessoa que olhava o conselho da Bolsa via que ele era plural, democrático e legítimo, e é difícil você encontrar no Brasil conselhos que são legítimos. E hoje essa nova Bolsa só tem banqueiro no conselho. Então, isso está na nossa cultura. Pra você ter legitimidade precisa ter pluralidade, e isso a companhia não tem. Elas podem seguir todas as normas, mas não está no DNA da empresa, e dos seus dirigentes como tem que fazer isso, abertamente e democraticamente. E isso é um problema seríssimo, que tudo tem a ver com a nossa herança ibérica”.

O que se pode analisar é que o fato dos Conselhos de Administração ser restritos a um grupo que seja conveniente para as organizações os tornam ilegítimos e ficam vistos como um grupo elitista que age de acordo com os próprios interesses. Falta representatividade nos Conselhos. O Conselho deve ser abrangente e amplo para que de fato todos os acionistas sintam-se representados.

6.3.9. Pergunta: Em relação à governança corporativa, o que no modelo atual está errado e qual a melhor forma das empresas se adaptarem à GC.

“Os detalhes são muito grandes, por isso eu não vou conseguir lhe responder especificamente e eu não estou mais lá na Bolsa. O que eu posso dizer é que eles estão tentando fazer uma mudança pela segunda vez no novo mercado e eu não sei mais as diferenças do que estão fazendo lá. Sei que tentaram uma vez e não deu certo porque as companhias não concordaram. Estão tentando agora reformular, o que é muito natural, já se passaram quinze anos, a governança corporativa tem que se readequar as novas realidades”.

Sem dúvida de tempos em tempos a Governança Corporativa irá precisar se ajustar as realidades do nosso país, porém, acredito que dificilmente as normas e exigências agradem a todos os envolvidos, o que deve ser preservado são os valores que regem a Governança. De acordo com os fatos apresentados recentemente no nosso país é possível perceber que as práticas de GC serão cada vez mais exigidas e fiscalizadas, e que essa prática será fator de diferenciação entre as organizações, colaborando para a estratégia e agregando valor nas ações das empresas. Não sabemos como essas mudanças irão acontecer, mas o que podemos prever é que em breve as empresas listadas no novo mercado serão cada vez mais cobradas pelos seus acionistas e envolvidos.

6.3.10. Pergunta: O Senhor sente que realizou tudo que gostaria na sua vida ou ainda lhe falta algo?

“Estou bem e muito realizado. Escrevi um novo livro, e trago nele um exemplo prático sobre o BNDS que foi o maior fator inibidor do crescimento do mercado de capitais no país, além disso, falo sobre as agências reguladoras, e as suas finalidades. Trago conceitos de Bobbio que dizem da importância de ter uma sociedade civil forte”.

O livro mencionado tem o título de, “ Um Caminho para o Brasil- A reciprocidade entre Sociedade Civil e Instituições” e fala sobre a importância da sociedade civil

participar das agências que regulam o nosso país. Conhecer e buscar a sua representatividade nas instituições governamentais e fala ainda sobre a influência da herança ibérica que temos na cultura dos brasileiros.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com a pesquisa bibliográfica realizada é possível concluir que a filosofia está totalmente relacionada ao mundo corporativo. Muitas vezes essa relação pode ser implícita, mas que se faz presente em todos os setores de uma organização, seja ela de maneira genérica ou especificamente se analisado o planejamento estratégico ou gestão de pessoas, por exemplo.

O pensamento e arte de questionar coisas e acontecimentos faz da filosofia uma ciência presente em todas as esferas de sociedade e da vida de um indivíduo, seja ela, corporativa, pessoal ou social. A busca do sentido da vida e da felicidade plena está de fato presente em nosso dia a dia, seja ele nas nossas relações pessoais e de trabalho, ou como parte integrante da sociedade.

É possível concluir ainda que é importante conhecer os conceitos filosóficos que regem nossos valores e princípios morais e éticos.

Por fim, conclui-se, que ainda mais a força das ideias é fator contribuinte na vida de qualquer indivíduo e quanto mais se conhece e se exerce o pensamento e reflexão, mais respostas aos nossos questionamentos é capaz de encontrar.

REFERÊNCIAS

BOBBIO, Norberto. O futuro da democracia. São Paulo: Paz e Terra, 1989.

GALLO, Silvio. Ética e cidadania: caminhos da filosofia. São Paulo: Papyrus, 1997.

GRAMSCI, Antonio. Escritos políticos. Vol. 1. São Paulo: Civilização Brasileira, 2004.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Princípios básicos da Governança Corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 11 mai. 2017.

MAGLIANO FILHO, Raymundo. A força das ideias para um capitalismo sustentável. São Paulo: Manole, 2014.

MÁTTAR NETO, João Augusto. Filosofia e Administração. São Paulo: Makron Books, 1997.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria Geral da Administração. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MAYO, Elton G. A experiência de Hawthorne. Chicago, 1933.

PORTER, Michael E. Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINTA, Fernando. Norberto Bobbio: o defensor da democracia e dos direitos humanos. Revista Dante Cultural, São Paulo, ano V, n. 13, nov. /2009. p. 22-25.

SOUZA, Joaquim B. Um país emergente: a frágil democracia. Santa Catarina. 2016.

STEINBERG, Herbert. Governança Corporativa: conselhos que perpetuam empresas. São Paulo: Gente, 2008.

WEBER, Max. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo. São Paulo: Editora Pioneira, 1967.

A dimensão da gestão nos estudos governança corporativa no Brasil: análise teórica e agenda de pesquisa

Dimension of management studies in corporate governance in Brazil: theoretical analysis and research topics

Henrique Cesar Melo Ribeiro¹, Sérgio Nunes Muritiba², Patricia Morilha Muritiba³ e Luciana Madureira Domingues⁴

Recebido: 25/06/2015

Aprovado: 19/11/2016

Publicado: 30/06/2017

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

Este estudo analisa os resultados das pesquisas sobre os processos de gestão da Governança Corporativa publicadas no Brasil, em periódicos indexados pela *Qualis*, de B2 a A1 com o objetivo de investigar as formas de gestão da governança corporativa no Brasil e, analisando, por isso, a visão estreita sobre governança corporativa. Como método, foi realizado uma análise de conteúdo de 140 estudos levantados no período de 1998 a 2010. Estes artigos foram analisados conforme sua temática, sob a ótica da dimensão micro (gestão) de governança corporativa proposto por Young e Thyl (2008). Este modelo propôs uma abordagem de governança corporativa que analisa os aspectos micro, ou de gestão, que estruturam a governança de uma empresa no Brasil, sugerindo temas de pesquisa para a área.

Palavras-Chaves: Governança corporativa; Revisão teórica; Micro Dimensão; Gestão.

¹ Doutor em Administração de Empresas pela Universidade Nove de Julho. Mestre em Administração de Empresas pela Universidade de Fortaleza. Especialista em Docência do Ensino Superior pela Faculdade Piauiense e em Controladoria Governamental pela Faculdade Piauiense. Professor da Universidade Nove de Julho do Mestrado Profissional em Administração / Gestão do Esporte (MPAGE). Brasil. E-mail: hcmribeiro@hotmail.com

² Pós-doutor pela Columbia University. Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo, com doutorado-sanduiche na Virginia Tech University. Mestre em Administração pela Universidade de São Paulo e bacharel em Administração pela Universidade de São Paulo. Coordenador do grupo de estudos com proprietários, representantes dos proprietários e altos executivos (GEPR). Brasil. E-mail: smuritiba@gmail.com

³ Pós-doutora em Administração pela Columbia University / New York. Doutora em Administração de Empresas pela USP, com doutorado-sanduiche na Virginia Tech University (EUA). Mestre em Administração de Empresas pela USP. Brasil. E-mail: pmorilha@gmail.com

⁴ Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e mestre em Administração pela Universidade Nove de Julho. Professora do Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza. Brasil. E-mail: maduluzinha@hotmail.com

ABSTRACT

This study analyzes the results of research into the management processes of Corporate Governance in Brazil published in journals indexed by Qualis B2 to A1 with objective to investigate how forms of Corporate Governance management in Brazil, analyzing, so a narrowband overview about Corporate Governance. As a method, a content analysis of 140 studies surveyed in the period 1998 to 2010 was performed. These articles were analyzed according to their theme, from the perspective of micro size (management) corporate governance proposed by Young and Thyl (2008). This model proposed an approach to corporate governance that analyzes the micro, or management aspects which structure the governance of a company in Brazil, suggesting research topics for the area.

Keywords: Corporate Governance; Theoretical Review; Micro Dimension; Management.

1 INTRODUÇÃO

O conceito de governança corporativa é bem diversificado e sofreu mudanças ao longo do tempo. Na década de 1960 já se usava o termo para indicar diretrizes no funcionamento de sociedades (MAGALHÃES, 2007).

Solomon e Solomon (2007) indicam duas vertentes para a conceituação e entendimentos da governança corporativa: uma visão ampliada, onde proprietários, acionistas, fornecedores, funcionários, clientes, detentores de títulos formam uma rede de influência e controle; outra focada, onde as relações de influência e controle acontecem entre proprietários e acionistas.

Na visão ampliada, o interesse sobre o papel da governança corporativa não é com a execução do negócio em si, mas em dar orientação geral para a empresa. O autor enfatiza a função da governança e considera que o seu propósito maior está relacionado com a prestação de contas e regulação de interesses que vão além dos limites das empresas (SOLOMON; SOLOMON, 2007).

Na visão mais estreita, a governança é definida como uma estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do conselho administrativo e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do conselho

administrativo e da compensação e posse de ações dos gestores conselheiros (SOLOMON; SOLOMON, 2007).

Esse artigo teve como objetivo investigar as formas de gestão da governança corporativa no Brasil e, analisando, por isso, a visão estreita sobre governança corporativa. Para isso foi realizada uma revisão teórica das pesquisas no Brasil sobre Governança Corporativa, apresentando as temáticas abordadas pelos diferentes autores e propondo uma agenda de pesquisa. A proposta da agenda de pesquisa foi feita sob a ótica do modelo de governança focada na dimensão micro (gestão) proposto por Young e Thyl (2008).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os mecanismos de controle da governança corporativa são representados em duas categorias (YOUNG; THYL, 2004): mecanismos internos e externos.

Mecanismos internos: estrutura de propriedade; estrutura de capital; conselho administrativo; sistemas de remuneração dos executivos; monitoramento compartilhado e estrutura multidivisional.

Mecanismos externos: ambiente legal e regulatório; padrões contábeis exigidos; controle pelo mercado de capitais; pressões de mercados competitivos e ativismo de investidores institucionais.

Esses mecanismos são confirmados e ampliados no modelo proposto por Young e Thyl (2008) em duas dimensões: macrodimensão que engloba os mecanismos externos e a microdimensão, focada nos mecanismos internos. No Quadro 1 está apresentado o modelo teórico e que orientou a análise teórica dos estudos de governança nesse trabalho.

Quadro 1 - Dimensões nos Estudos sobre Governança Corporativa

1.	Macrodimensões
1.1	Sistemas legais e regulatórios: Reforma institucional, reforma do mercado de capitais, leis trabalhistas
1.2	Sustentabilidade ambiental
1.3	Sustentabilidade social
1.4	Estágio de desenvolvimento do país Economias emergentes versus nações desenvolvidas
1.5	Modelo cultural e ético dos países Valores e sistemas implícitos
1.6	Influência internacional de agentes regulatórios IMF, World Bank, OECD.
2.	Microdimensões
2.1	Legislação e modelo regulatório: Regras contábeis, responsabilidade de auditoria, prestação de contas, procedimentos de compensação, transparência/ <i>disclosure</i> , guias de governança, princípios de listagem em bolsa
2.2	Estruturas de tomada de decisão: Integridade, objetividade, transparência
2.3	<i>Stakeholders</i> : Clientes, fornecedores, funcionários, governo, comunidade, acionistas.
2.4	Responsabilidade social corporativa: <i>Triple botton line</i> , financeiro, social, ambiental, comunitário
2.5	Estágio de desenvolvimento da firma: Estrutura de propriedade, ciclo de vida da empresa, empresas públicas versus privadas
2.6	Gestão de Recursos Humanos: Relações trabalhistas, políticas de gestão de pessoas, bem-estar dos trabalhadores
2.7	Aspectos comportamentais: Liderança, estrutura organizacional, questões de gênero, aprendizagem organizacional, justiça organizacional, distribuição de poder, interesses próprios.
2.8	Estratégia: Valores organizacionais, relação entre os valores individuais e os corporativos, missão e visão da empresa
2.9	Ética corporativa: Códigos de ética, procedimentos e políticas implícitos e explícitos da conduta ética.

Fonte: baseado em Young e Thyl, (2008)

O objetivo central dos sistemas de governança corporativa nessa dimensão não é o “de intervir na autonomia das organizações, mas ao contrário, pretende equilibrar a competitividade e produtividade da empresa com uma gestão responsável e transparente da mesma” (MARQUES, 2007, p.13)

Nesse sentido, espera-se que o artigo contribua para um melhor entendimento das práticas de gestão de governança corporativa no Brasil, bem como, levantar uma agenda de possíveis lacunas para pesquisas científicas.

3 METODOLOGIA

Este estudo partiu da análise de 22 revistas científicas nacionais (Quadro 2), nas áreas Administração, Ciências Contábeis e Turismo.

Quadro 2 - Revistas Científicas Investigadas

Título do Periódico	ISSN	Categoria	Nota
<i>Brazilian Administration Review</i>	1807-7692	Nacional	A2
Economia Aplicada	1413-8050	Nacional	A2
Revista Brasileira de Ciências Sociais	0102-6909	Nacional	A2
Revista Brasileira de Economia	0034-7140	Nacional	A2
Revista de Administração Pública	0034-7612	Nacional	A2
Revista de Economia e Sociologia Rural	0103-2003	Nacional	A2
Cadernos EBAPE.BR	1679-3951	Nacional	B1
Nova Economia	0103-6351	Nacional	B1
RAC Eletrônica	1981-5700	Nacional	B1
RAE Eletrônica	1676-5648	Nacional	B1
Revista Brasileira de Finanças	1679-0731	Nacional	B1
Revista Contabilidade & Finanças	1519-7077	Nacional	B1
Revista de Administração Contemporânea	1415-6555	Nacional	B1
Revista de Administração de Empresas	0034-7590	Nacional	B1
Revista de Administração Mackenzie	1518-6776	Nacional	B1
Revista de Economia Contemporânea	1415-9848	Nacional	B1
Revista Estudos Econômicos	0101-4161	Nacional	B1
Base - Revista de Administ. e Contabilidade da Unisinos	1807-054x	Nacional	B2
<i>Brazilian Business Review</i>	1807-734x	Nacional	B2
Rausp Eletrônica	1983-7488	Nacional	B2
Read. Revista Eletrônica de Administração	1413-2311	Nacional	B2
Revista de Administração da USP	0080-2107	Nacional	B2

Fonte: retirado de Qualis / Capes (2011)

O critério utilizado para a seleção dos artigos foi baseado na ocorrência das terminologias empregadas para identificar as abordagens da temática em questão, conforme localizadas não simultaneamente no título, no resumo, nas palavras-chave, na fundamentação teórica e ou nas referências bibliográficas dos artigos deste estudo. Para selecionar os artigos relevantes, utilizaram-se as seguintes palavras-chave, não simultaneamente: Governança e *Governance*. Como não foram usadas as palavras-chave simultaneamente, selecionaram-se todos os artigos que tivessem ao menos uma das palavras acima.

Ao definir um corte através das palavras-chave: governança e *governance* foi limitado o tipo de governança, uma vez que tais palavras suscitam outras abordagens que para o estudo não teriam relevância. Foram identificados assim, trabalhos que possuíam aderência aos conteúdos de finanças, contábil, legal, estratégico, econômico e gerencial, que foram compondo o material objeto do estudo. Pode-se entender então,

que o referido filtro delineou uma concentração específica sob a área que caracteriza a Governança Corporativa em todas as suas nuances acima especificadas.

A pesquisa sistemática dos periódicos escolhidos, com as palavras-chave relatadas, e após excluírem-se os estudos que não tratavam de governança, retornou 140 artigos nacionais. Em muitas das revistas, os artigos estão disponíveis eletronicamente; em compensação, em outras, a busca foi feita de forma manual consultando-se os exemplares disponíveis em biblioteca.

A análise dos dados foi feita, então, através de análise de conteúdo. Neste procedimento, cada artigo científico foi então codificado por dois pesquisadores independentes, e recodificado com relação à sua temática. Criou-se então um banco de dados com os temas de cada um dos artigos, seu método e seus principais achados teóricos, retirados de suas conclusões.

Na próxima seção são apresentados os estudos nacionais agrupados por temáticas, que seguem a mesma organização da dimensão de gestão de governança (YOUNG; THYIL, 2008).

4 MICRO-DIMENSÕES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

4.1. Legislação e modelo regulatório

Os autores Bogoni et al. (2010); Lima et al. (2008), dizem que a governança corporativa representa um sistema que assegura aos proprietários, gestores e demais *stakeholders* uma gestão organizacional com transparência (*disclosure*), prestação de contas (*accountability*), equidade (*fairness*) e cumprimento de normas (*compliance*). Quando se menciona o termo governança corporativa, constata-se que uma das qualidades da mesma é a transparência, fazendo uma associação direta entre esta e o termo *disclosure* (GRUN, 2003; MENDES-DA-SILVA et al., 2009; LIMA, 2009; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010; GAA, 2010).

4.1.1. *Transparência (Disclosure)*

O cenário corporativo brasileiro é reflexo das transformações ocorridas no panorama internacional, em que busca pelas melhores práticas de governança, mediante

o *disclosure* vem acarretando maior valor e *performance* para as empresas (LIMA, 2009; OLIVEIRA et al., 2009; AGUILERA; CUERVO-CAZURRA, 2009; BOGONI et al., 2010; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010).

Em relação ao *disclosure*, remete-se, por exemplo, aos níveis de listagem Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado da Bovespa, que têm por objetivo passar ao acionista majoritário e principalmente ao minoritário a confiança de que, ao adquirir uma ação de um mercado com boas práticas de governança corporativa, estará exposto a um risco menor de ser expropriado por gestores com informações privilegiadas (BARBEDO et al., 2009).

Salienta-se que é importante não só a divulgação pública de informações com *disclosure* elevado para os investidores das empresas, mas também para a comunidade (JAHANSOOZI, 2006; FILHO, 2008). Verifica-se a crescente quantidade de empresas que informam, publicamente, a adoção de práticas socialmente responsáveis, direcionando-as aos públicos interno e principalmente externo, atendendo assim aos interesses dos diferentes *stakeholders* (FILHO, 2008; KOLK, 2008).

O Quadro 3, busca fomentar o entendimento por meio das publicações que focam o *Disclosure* com seus respectivos achados.

Quadro 3 - Legislação e modelo regulatório: *disclosure*

Autor(es)	Temáticas	Principais Achados
(ALENCAR, 2005)	Custo do capital próprio e nível de <i>disclosure</i> nas empresas brasileiras.	A conclusão que se chega é que no mercado brasileiro o nível de <i>disclosure</i> não afeta o custo de capital.
(BENEDITTO; SILVA, 2008)	Análise do nível de transparência das instituições financeiras brasileiras em relação ao novo acordo de capitais.	É importante ressaltar que a transparência na divulgação de informações por meio do <i>disclosure</i> deve ser considerada como um processo contínuo, um ideal a ser alcançado, especialmente nas instituições financeiras, em que a exposição a riscos é inerente às suas operações
(BOGONI et al., 2010)	Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários.	O RA proposto pode fornecer informações qualitativas aos cidadãos, aumentando a transparência da gestão pública, assegurando a publicidade, a compreensibilidade e a utilidade para decisões, obtendo, portanto, maior transparência em suas prestações de contas, bem como no atendimento pleno aos princípios e recomendações de boas práticas de governança.
(COELHO et al., 2010)	Diferenças entre emissoras e não emissoras de ADR e entre sistemas contábeis	Os incentivos referentes à listagem no mercado americano não são suficientes para induzir gestores à adoção de práticas conservadoras de evidenciação dos resultados, os quais não contêm sinais de que possam ser utilizados com eficiência informacional na monitoração de contratos.
(DALMÁCIO; REZENDE, 2008)	A relação entre o <i>timeliness</i> e a utilidade da informação contábil e os mecanismos de governança corporativa.	No mercado acionário brasileiro, quanto mais complexo e mais caro são os mecanismos de governança corporativa, menores são o <i>timeliness</i> e a utilidade da informação contábil não é aceita como válida.

(LIMA, 2009)	Nível de evidenciação × custo da dívida das empresas brasileiras	O nível de <i>disclosure</i> voluntário possui relação inversa com o custo de capital de terceiros, ou seja, quanto maior o nível de <i>disclosure</i> , menor o custo de capital de terceiros.
(LOPES et al., 2010)	Um estudo da relação entre o lucro contábil e o <i>disclosure</i> das companhias abertas do setor de materiais básicos	Nas empresas do setor de Materiais Básicos da Bovespa, a presença do lucro contábil no exercício de 2006 consistiu em um incentivo para que os administradores elevassem o nível de <i>disclosure</i> contido nos relatórios da administração das companhias.
(MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006)	Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa	As análises possibilitaram a constatação de que as empresas com maior nível médio de evidenciação das informações contábeis apresentam menor volatilidade média dos retornos das ações; as empresas com menor nível médio de evidenciação das informações contábeis apresentam maior volatilidade média dos retornos das ações.
(MAUSS et al., 2009)	XBRL na gestão pública com <i>business intelligence</i> (BI)	O uso da XBRL possibilitou também o entendimento de escalabilidade de informações por meio da integração com sistema de <i>Business Intelligence</i> (BI).
(MENDES-DA-SILVA; FILHO, 2005)	Determinantes da disseminação voluntária de informações financeiras na internet	As evidências sugerem que um maior tamanho da empresa, assim como um menor retorno anual de suas ações, está associado a uma maior soma de informações financeiras disseminadas no site corporativo.
(MENDES-DA-SILVA et al., 2009)	<i>Disclosure</i> via <i>website</i> corporativo: um exame de informações financeiras e de governança no mercado brasileiro.	Os resultados sugerem que há maior <i>disclosure</i> : i) quanto maior a firma e quanto maior o retorno das ações da empresa; ii) em empresas de governança corporativa diferenciada; iii) em categorias de informações corporativas mais requeridas pelas agências de <i>rating</i> e pelas corretoras; iv) em empresas mais endividadas.
(MOREIRA ET AL., 2007)	A comunicação de informações nas instituições públicas e privadas o caso XBRL.	Revelou forte aceitação do meio eletrônico para divulgação de informações financeiras e também que ainda é muito pequeno o conhecimento da linguagem XBRL e, conseqüentemente, menor ainda o número de entidades que já iniciaram estudos nessa área.
(PONTE; OLIVEIRA, 2004)	A prática da evidenciação de informações avançadas e não obrigatórias.	Ficou demonstrado que as organizações ainda têm um longo caminho a percorrer na busca da transparência e qualidade na divulgação das informações contábeis.
(PONTE, et al., 2007)	Análise das práticas de evidenciação de informações obrigatórias, não-obrigatórias e avançadas das S.As.	A pesquisa revela a não-ocorrência de melhoria das práticas de <i>disclosure</i> das companhias estudadas. Com relação às informações contábeis de natureza avançada e não-obrigatória propugnadas pelas práticas de governança corporativa, verifica-se um avanço na sua evidenciação pelas empresas analisadas.
(SILVA et al., 2007)	Análise dos relatórios de administração das companhias abertas brasileiras: um estudo do exercício social de 2002	Contatou-se que empresas que apresentam crescimento no ativo possuem relatórios mais extensos. Por outro lado, o aumento no lucro provoca uma redução no relatório.
(TERRA; LIMA, 2006)	Governança corporativa e a reação do mercado de capitais à divulgação das informações contábeis	Os resultados empíricos revelam que os investidores reagem de forma diferenciada a alguns sinalizadores de boas práticas de governança corporativa das empresas.
(TESSAROLO et al., 2010)	The justification of organizational performance in annual report narratives	Os resultados indicam que as empresas tentam criar uma imagem positiva para as partes interessadas em seus relatórios anuais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Pode-se constatar ao analisar o Quadro 3, que o *disclosure* é um dos princípios de boas práticas mais importantes para as empresas, pois, por meio da evidenciação de informações financeiras e não financeiras, as empresas possibilitam maior transparência para todos os *stakeholders* interessados. Contudo, o nível de *disclosure* é influenciado pelo tamanho e pelas vantagens que cada organização deseja obter com a prestação de contas, por meio da evidenciação de informações, sejam elas, sociais, econômicas ou contábeis.

4.1.2. *Prestação de Contas (Accountability)*

O termo *accountability* refere-se à prestação de contas que os agentes de governança corporativa devem elaborar, por meio de um equilibrado processo contábil. Nessa prestação eles devem assumir as conseqüências pelas suas atividades, mesmo na omissão. Salienta-se que uma boa prestação de contas impacta diretamente na riqueza dos acionistas e nas partes interessadas (BRENNAN; SOLOMON, 2008).

Neste cenário, a contabilidade que além de ser responsável pela prestação de contas, tem função de identificar, mensurar e comunicar informações de qualidade destinadas a ajudar na tomada de decisões econômicas dos gestores (MOREIRA et al., 2010; GONZAGA; COSTA, 2009; LOPES; TUKAMOTO, 2007), ajudando assim na mitigação da assimetria informacional.

Entende-se com isso que a contabilidade por meio de uma prestação de contas (informações contábeis) de qualidade exerce função essencial na governança corporativa das firmas, ajudando assegurar também os direitos dos proprietários (HUSE, 2005; NETO et al., 2010).

Neto et al., (2010), descrevem que quanto maior for a regulamentação contábil, maior será o número de normas ou instrumentos dedicados a proteção de investidores. Pode-se entender que o aumento destas normas acarreta uma maximização de credibilidade/qualidade das informações contábeis das companhias.

Diante do exposto, entende-se que a prestação de contas é preponderante não só para os investidores, mas também para os demais usuários das informações financeiras, contribuindo para a valorização da empresa no mercado (KOH et al, 2007; MOREIRA et al, 2010). Tal fato legitima a evidenciação do resultado contábil no período (lucro ou prejuízo), servindo de base para mensurar o desempenho da empresa (NARDI; NAKAO, 2009; GONZAGA; COSTA, 2009; MOREIRA et al., 2010), minimizando além da assimetria informacional, o conflito de agência a *posteriori*. Para melhor entendimento da

temática *Accountability*, foi criado o Quadro 4, onde busca otimizar o entendimento sobre o referido tema através dos assuntos que o norteiam por meio dos principais achados dos artigos investigados nesta pesquisa.

Quadro 4 - Legislação e modelo regulatório: *accountability*.

Autor(es)	Temáticas	Principais Achados
(ALMEIDA; ALMEIDA, 2009)	Auditoria e <i>earnings management</i> : estudo empírico nas empresas abertas auditadas pelas <i>big four</i> e demais firmas de auditoria.	Os resultados indicam que as empresas auditadas pelas Big Four possuem menor grau de <i>accruals</i> discricionários em relação às demais, sugerindo a capacidade para mitigar práticas de <i>earnings management</i> .
(BURLÁ; GONÇALVES, 2010)	Gestão de risco e os impactos da instrução normativa CVM nº 550 - análise empírica	As evidências sugerem que a resolução 550 tem incentivado as empresas a contratarem derivativos com mais prudência, o que indica uma mudança na política de gestão de risco.
(COSTA; LOPES, 2007)	Ajustes aos US-GAAPs: estudo empírico sobre sua relevância para empresas brasileiras com ADRs negociados na bolsa de Nova Iorque.	Os resultados evidenciam que as informações elaboradas segundo os princípios de contabilidade geralmente aceitos no Brasil são relevantes e os ajustes aos US-GAAP efetuados no patrimônio líquido são relevantes para o mercado de capitais brasileiro.
(FUNCHAL et al., 2008)	<i>Interactions between corporate governance, bankruptcy law and firms' debt financing: the brazilian case</i>	Uma melhor governança e leis mais severas de falência têm um efeito positivo sobre a dívida.
(FURUTA; SANTOS, 2010B)	Comitê de auditoria versus conselho fiscal adaptado: a visão dos analistas de mercado e dos executivos.	Não houve consenso de opiniões quanto ao Conselho Fiscal ser mais adaptável que o Comitê de Auditoria ao ambiente de negócios brasileiros.
(KLANN et al., 2009)	Impacto das diferenças entre as normas contábeis brasileiras e americanas nos indicadores de desempenho de empresas brasileiras com ADRs.	Conclui-se, portanto, que os indicadores de desempenho não são afetados de maneira significativa pelas divergências nas normas contábeis entre os dois países, não ocorrendo nas empresas assimetria de informação entre o que é divulgado na Bovespa e na NYSE.
(MARTIN, 2002)	Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária	A controladoria é uma ciência que prepara o profissional contábil, mediante conhecimento estratégico, atitude crítica, base humana e diálogo inteligente, lhe permitindo arquitetar o banco de dados e montar o fluxo de informações e relatórios.
(MARTIN et al., 2004)	Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria	Tal controle deve ser feito de forma integrada e unificada num único órgão e que esse órgão deve ser a Controladoria.
(MENDONÇA, et al., 2010)	O impacto da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) na qualidade do lucro das empresas brasileiras que emitiram ADRs	Os resultados aqui apresentados sugerem indícios de aumento do conservadorismo brasileiro a partir de 2002, mas por outros motivos econômicos que não ocasionados pelo efeito SOX.
(MOREIRA et al., 2010)	Conservadorismo condicional: estudo a partir de variáveis econômicas	As variáveis econômicas criam vantagens quando as más notícias não podem ser tão claramente visíveis nas Demonstrações Contábeis, podendo diminuir os resultados futuros esperados.
(OLIVEIRA; LINHARES,	A implantação de controle interno adequado às	Verificou-se que, na empresa brasileira estudada, a adequação à Lei SOX foi baseada no

2007)	exigências da Lei <i>Sarbanes-Oxley</i> em empresas brasileiras - um estudo de caso	modelo COSO e foi facilitada tendo em vista o avanço das regulamentações brasileiras voltadas para as boas práticas de governança corporativa.
(PACE et al., 2003)	Indicadores de desempenho como direcionadores de valor	Medidas tradicionais e financeiras têm uso predominante por sua facilidade de obtenção.
(PAULO et al., 2008)	Conservadorismo contábil nas companhias abertas e fechadas brasileiras	Os resultados obtidos evidenciam que as companhias fechadas apresentam menor probabilidade de reconhecimento oportuno das perdas e, por isso, possuem menor nível de conservadorismo nas demonstrações contábeis em relação às companhias abertas.
(PÓ; ABRUCIO, 2006)	Desenho e funcionamento dos mecanismos de controle e <i>accountability</i> das agências reguladoras brasileiras: semelhanças e diferenças	O formato das agências reguladoras acabou por proporcionar maior <i>accountability</i> dos órgãos em relação à burocracia que atuava anteriormente nos setores. Isso é uma inovação relevante no setor público.
(SAITO et al., 2007)	Governança corporativa embutida nas escrituras de debêntures emitidas no Brasil	Existem evidências empíricas de que o papel do patrocinador pode reduzir riscos assumidos pelos debenturistas.
(SANCOVSKI; MATOS, 2003)	Gerenciamento de lucros: que pensam administradores, contadores e outros profissionais de empresas no Brasil?	Um dos resultados mais importantes desse estudo é a constatação de que os entrevistados, em geral, consideraram eticamente aceitáveis as decisões operacionais tomadas para gerenciar lucros.
(SANTOS; COSTA, 2008)	Conservadorismo contábil e <i>timeliness</i> : evidências empíricas nas demonstrações contábeis de empresas Brasileiras com ADRs negociados na bolsa de Nova Iorque	Os resultados encontrados indicam que não há diferenças no nível de utilização do conservadorismo e que o lucro contábil segundo o modelo brasileiro seria mais oportuno do que o norte-americano. Assim, as evidências contribuem para o atual debate sobre a inserção do Brasil no atual estágio de convergência de demonstrações contábeis.
(SANTOS; LEMES, 2007)	Desafios das empresas brasileiras na implantação da Lei Sarbanes-Oxley	Verificou-se, pelo estudo, que existem diferenças significativas entre as duas legislações e que as empresas, mesmo sem exigência da Lei SOX no território nacional, estão sendo obrigadas a atendê-la no mercado internacional.
(SANTOS et al., 2007)	Efeitos da regulação do mercado financeiro e de capitais sobre a governança corporativa: um estudo empírico da reforma da Lei 6.404/76	Os resultados mostram que não ocorreram grandes mudanças no comportamento das empresas após este novo marco regulatório, indicando apenas que alterações ventiladas durante a discussão e elaboração do projeto de lei que originou a Lei 10.303/01 teriam grandes repercussões sobre o mercado.
(SILVA; JUNIOR, 2008)	Os impactos na atividade de auditoria independente com a introdução da Lei Sarbanes-Oxley	Concluiu-se mediante as respostas dos auditores independentes que a Lei SOX aumentou a fiscalização sobre a profissão contábil; agregou maior credibilidade às demonstrações financeiras, ao trabalho de auditores e contadores.
(SLOMSKI et al., 2010)	A demonstração do resultado econômico e sistemas de custeamento como instrumentos de evidência do cumprimento do princípio constitucional da eficiência, produção de governança e <i>accountability</i> no setor público.	Evidencia um novo paradigma relacionado aos aspectos de governança e <i>accountability</i> na gestão pública, capaz de produzir informação à sociedade e ao administrador público para a tomada de decisões gerenciais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

O Quadro 4 evidencia, as temáticas sobre *accountability* ou seja, a prestação de contas das informações contábeis. Constata-se que o referido assunto é inerente a contabilidade e ao controle interno das organizações. Este último embasado e otimizado pela Lei SOX, que tem por objetivo fomentar a evidenciação de informações financeiras por meio de um rígido controle interno feito por parte das empresas que a adotam. Através dos principais achados sobre *accountability* e os temas que o norteiam, pode-se constatar sua importância no âmbito corporativo e também acadêmico, e sua forte relação com o *disclosure*, mediante as demonstrações financeiras.

4.2. Estruturas de tomada de decisão

Entre os instrumentos de fiscalização e controle da administração das empresas, pode inserir-se o conselho de administração (CADBURY, 1992; MARQUES, 2007). Entende-se, portanto que o papel do conselho de administração é pauta relevante para a governança corporativa, tendo como objetivo uma maior proteção aos investidores, acionistas e credores, de forma a evitar suas expropriações pelos agentes da organização (ALMEIDA et al., 2010; CARVER, 2010). Tem também a responsabilidade de decidir em nome dos proprietários, contribuindo assim na explicação da estratégia adotada, do desempenho e valor de mercado das empresas (HUSE, 2005; ANDRADE et al., 2009).

Constata-se que o conselho de administração tem papel fundamental na governança corporativa, pois é considerado por diversos autores como o principal mecanismo interno para a mitigação dos conflitos de agência, tanto entre proprietários, gestores e acionistas majoritários e minoritários (SILVEIRA, 2002; ANDRADE et al., 2009; ALMEIDA et al., 2010).

Para melhor entendimento do assunto, o Quadro 5, contempla os artigos estudados e suas principais temáticas que norteiam o tema Conselho de Administração com seus principais achados.

Quadro 5 - Estruturas de tomada de decisão.

Autor(es)	Temáticas	Principais Achados
(ANDRADE et al., 2009)	Governança corporativa: uma análise da relação do conselho de administração com o valor de mercado e desempenho das empresas brasileiras.	Composição do conselho e o número de conselheiros exercem influência no valor de mercado das companhias e em seu desempenho.
(BLACK ET A.,, 2009)	<i>The corporate governance of privately controlled brazilian firms</i>	Os conselhos da maioria das empresas privadas são compostos por membros representantes do controle da família.
(BRUÉRE, MENDES-DA-SILVA; SANTOS, 2007)	Aspectos da governança corporativa de empresas listadas na Bovespa: um estudo exploratório sobre a composição e perfil dos conselhos de administração	A maioria dos conselheiros é do sexo masculino. A minoria sequer possui nível superior. A maioria atua no conselho de apenas uma empresa.
(CÂMARA, 2003)	Apontamentos teóricos para subsídio à análise das práticas de controle social no âmbito dos conselhos de administração das organizações sociais.	Controle é exercido pelo conselho de administração nas organizações sociais. É considerado como órgão de direção estratégica.
(DUTRA; SAITO, 2002)	Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras	Os conselhos de administração são amplamente dominados por representantes dos acionistas controladores.
(KITAGAWA; RIBEIRO, 2009)	Governança corporativa na América Latina: a relevância dos princípios da OCDE na integridade dos conselhos e autonomia dos conselheiros	Ausência de comitês específicos, compostos, no mínimo, por maioria de conselheiros independentes. Instruções de votos dadas por acionistas controladores a conselheiros.
(MARTINS; RODRIGUES, 2005)	Atributos e papéis dos conselhos de administração das empresas brasileiras	Os conselhos estão fortemente ligados aos papéis de controle e estratégico.
(SILVEIRA et al., 2003)	Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras	Os resultados mais importantes evidenciam de que, em média, as empresas que têm pessoas distintas ocupando os cargos de diretor executivo e presidente do conselho é mais valorizada pelo mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Diante do Quadro 5, constatou-se que os conselhos de administração têm papel de controle e estratégico podendo influenciar assim no desempenho e valor de mercado das empresas, porém, tal órgão pode ser dominado por representantes das famílias e ou por acionistas controladores, inviabilizando suas funções na organização.

5 STAKEHOLDERS

Os *stakeholders* têm sido apresentados sob ampla gama de enfoques, cujas diferenças são, de maneira básica, quanto ao nível de importância dos *stakeholders* para as empresas (MITCHELL et al., 1997; CAMPOS, 2006). A importância dos *stakeholders* é determinada pelo nível de sua contribuição para o desempenho empresarial (FRIEDMAN; MILES, 2002; YAU et al., 2007; LAPLUME et al., 2008). Para Campos (2006), neste cenário as organizações, necessitam dividir-se para atender aos diversos grupos existentes de *stakeholders* interessados nos resultados da organização, como por exemplo, ao segmento acionista, evitando conflitos entre eles.

Remete-se assim ao conflito de agência, que pode ser visto como um elemento dentro da visão contratual da firma (GONZAGA; COSTA, 2009). Neste contexto, verifica-se que um potencial conflito de agência é entre os acionistas majoritários e minoritários (DENIS; MCCONNELL, 2003; ROGERS et al., 2008). Neste panorama centra-se na política de distribuição de dividendos (GONZAGA; COSTA, 2009). Evidencia-se assim à Teoria da Agência, pois contempla a possibilidade de um agente (acionista controlador) assumir um comportamento oportunista, ou seja, deter informações privilegiadas, visando à maximização de ganho individual em detrimento do sacrifício dos interesses do principal (LIMA et al., 2008; CAMARGOS et al., 2008).

Constata-se na literatura nacional que a integração entre os acionistas majoritários e minoritários implicaria na redução de problemas de agências, contribuindo também na demanda pelo conservadorismo entre as firmas (LEAL et al., 2002; SROUR, 2005; ALDRIGHI; MAZZER NETO, 2005; BERTUCCI et al., 2006).

Para melhor entendimento do assunto acima relacionado, o Quadro 6, evidencia as publicações estudadas e suas principais temáticas que norteiam o Conflito de Agência com seus respectivos e principais achados.

Quadro 6 - Stakeholders

Autor(es)	Temáticas	Principais Achados
(ALMEIDA, 2002)	Conflitos entre acionistas e administradores causados por importâncias assimétricas dos direcionadores de valor das empresas	Os resultados confirmam que existem diferentes expectativas sobre a importância da concentração de mercado e da existência de barreiras de entrada e saída entre os administradores profissionais e investidores.
(CAMARGOS; COUTINHO, 2008)	A teoria da firma e a fundamentação teórica para fusões e aquisições: uma análise de suas Interfaces	O grande desafio da teoria da firma atualmente está no desenvolvimento de mecanismos de gestão e de disseminação da informação, bem como de um corpo teórico de sustentação, que possibilitem o resgate do comportamento racional dos agentes e da visão do mercado como um dos fatores determinantes da alocação dos recursos na firma, conferindo-lhe legitimidade.
(GONZAGA; COSTA, 2009B)	A relação entre o conservadorismo contábil e os conflitos entre acionistas controladores e minoritários sobre as políticas de dividendos.	Os resultados encontrados indicam que há relação entre o conservadorismo contábil e os conflitos sobre as políticas de dividendos entre acionistas nas empresas estudadas.
(JENSEN; MECKLING, 2008)	Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade	Observou-se que os custos de agência são compostos pela soma dos custos de monitoramento pelo principal, pelas despesas com a concessão de garantias contratuais pelo agente e pelo do custo residual

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Diante do exposto, constata-se a importância das boas práticas de governança corporativa para mitigação dos possíveis conflitos de agência que diferem de empresa para empresa, mas de maneira macro, pode ser considerado inerente a qualquer corporação (SAITO et al., 2008b) e que tais conflitos, de alguma forma, contribuem auxiliando as empresas não só a adotarem práticas de governança, mas que tais práticas sejam de qualidade. Sugerindo assim, um entendimento de que tanto a governança corporativa quanto o conflito de agência se integram, contribuindo para que as firmas implementem e adotem melhores práticas de governança corporativa.

5.1. Responsabilidade social corporativa

Embora seja um tema muito difundido, a responsabilidade social corporativa obteve poucas evidências nos artigos pesquisados. De uma maneira geral, os autores temem o seu uso como um mero instrumento estratégico e político das grandes empresas (FARIA; SAUERBRONN, 2008). No Quadro 7 estão listadas as principais temáticas encontradas.

Quadro 7 - Responsabilidade Social Corporativa.

Autor(es)	Temáticas	Principais Achados
(CUNHA; RIBEIRO, 2008)	Divulgação voluntária de informações de natureza social: um estudo nas empresas brasileiras.	A divulgação voluntária de informações de natureza social está associada positivamente ao nível de governança corporativa, ao desempenho, ao tamanho e à divulgação em período anterior.
(FARIA; SAUERBRONN, 2008)	A responsabilidade social é uma questão de estratégia? uma abordagem crítica	Verificou-se uma aproximação da área de estratégia do tema RSE, devendo ser contemplado na dimensão pública para que questões sociais não se transformem em meros recursos estratégicos e políticos de grandes corporações.
(FILHO, 2008)	Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação	Os resultados apontaram que nem todas as organizações que declaram realizar investimentos sociais evidenciam tal fato.
(FILHO et al., 2010)	<i>Strategic corporate social responsibility management for competitive advantage</i>	Estratégias de RSE resolve a tensão existente entre os objetivos sociais e rentabilidade, como a sociedade e os acionistas esperam, ou seja, resultados positivos.
(OLIVEIRA et al., 2009)	<i>Disclosure of social information by brazilian companies according to united nations indicators of corporate social responsibility</i>	Observou-se que as empresas brasileiras pesquisadas divulgam indicadores sociais recomendados no Guia da ONU, alinhando sua divulgação a padrões internacionalmente aceitos.

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

5.2. Estágio de desenvolvimento da firma: Estrutura de propriedade, ciclo de vida da empresa, empresas públicas versus privadas

Diversos estudos nacionais e internacionais evidenciam que a estrutura de propriedade de empresas brasileiras caracteriza-se por ser em alto grau de concentração de votos sob o controle do acionista majoritário e por ter ampla utilização da emissão de ações preferenciais (sem direito a voto) (PROCIANOY, 2001; LEAL et al., 2002; LEAL; SAITO, 2003; CAMPOS, 2006a; SAITO; SILVEIRA, 2008; SILVEIRA et al., 2008; ROSSONI; MACHADO-DA-SILVA, 2010; SAITO; SILVEIRA, 2010).

Os autores Neto, Rodrigues, & Almeida (2010), citam outras duas características que se relacionam com a governança corporativa no mercado nacional e que influenciam a estrutura de propriedade: (I) adoção de práticas diferenciadas de governança corporativa e (II) uso de instrumentos legais, como o acordo de acionistas, que podem reduzir o conflito de agência entre os *stakeholders* das companhias.

Em sua pesquisa sobre a estrutura de propriedade, os autores Perrini et al. (2008), concluíram que a concentração de propriedade dos maiores acionistas é benéfica para a valorização das empresas. Porém, a gestão da estrutura de propriedade é viável apenas em empresas com baixa concentração acionária. Constatou-se assim que o acionista majoritário pode usar sua posição na empresa para extrair benefícios privados em detrimento dos demais acionistas mediante a nomeação de gestores que representam seus próprios interesses.

Para melhor entendimento do assunto no âmbito nacional, o Quadro 8, evidencia as publicações estudadas e suas principais temáticas que norteiam a Estrutura de Propriedade com seus principais achados.

Quadro 8 - Estágio de desenvolvimento da firma.

Autor(es)	Temáticas	Principais Achados
(BARROS; SILVEIRA, 2008)	Excesso de confiança, otimismo gerencial e os determinantes da estrutura de capital	O otimismo e ou o excesso de confiança dos gestores pode figurar como um importante determinante da estrutura de capital das empresas.
(BRITO; LIMA, 2005)	A escolha da estrutura de capital sob fraca garantia legal o caso do Brasil.	Nas empresas privadas nacionais os direitos do investidor externo à firma são menos resguardados pelo controlador privado nacional.
(CAMPOS, 2006)	Estrutura da propriedade e desempenho econômico.	As empresas de capital aberto nacional se caracterizam por grande concentração de capital e reduzido número de acionistas que detêm grande parte do controle acionário.
(COUTINHO et al., 2006)	O impacto da estrutura de propriedade no valor de mercado de empresas brasileiras	Há predominância de empresas cujo controle é exercido por grupos familiares quando comparados a empresas controladas por investidores institucionais, governos ou sem uma estrutura de controle bem definida.
(CRISÓSTOMO; GONZÁLEZ, 2006)	Possível estratégia de ativismo de fundos de pensão no Brasil	Aponta-se um crescimento na participação dos fundos no capital votante e na participação na propriedade no período 1995-2002.
(LAMEIRA et al., 2008)	Estrutura de propriedade, transparência e suas relações com risco e desempenho das S.As.	Estruturas de propriedade menos concentradas estão associadas a menores riscos e melhores desempenhos.
(LEAL; SILVA, 2008)	Controle compartilhado e o valor das empresas brasileiras	A presença de um controlador, por si só, não é vista como negativa. A presença de estruturas indiretas de controle é vista como negativa. Acionistas majoritários que compartilham o controle são avaliados de forma positiva na proporção do compartilhamento.
(LEAL et al., 2002)	Estrutura de controle das companhias brasileiras de capital aberto	Mesmo nos casos em que não há um acionista controlador, o maior acionista detém uma participação significativa dos direitos sobre voto e a companhia é, geralmente, controlada por seus três maiores acionistas.
(MACEDO-SOARES; SCHUBSKY, 2010)	<i>Contribution of expatriates in the management of subsidiaries to the corporate governance of international firms: the case of Vale</i>	Os resultados sugerem que os expatriados podem contribuir para o sucesso da governança corporativa, especialmente por meio de elementos informais pertinentes aos mecanismos sociais de governança, tais como comprometimento, comunicação, flexibilidade, confiança e interdependência.

(NETO et al., 2010)	Concentração de votos e acordo de acionistas: influências sobre o conservadorismo	As evidências indicam que a concentração de votos contribui para diminuir o grau de conservadorismo, enquanto, por outro lado, o acordo de acionistas contribui para aumentar.
(OKIMURA et al., 2007)	Estrutura de propriedade e desempenho corporativo no Brasil	Os resultados evidenciam uma influência da concentração e do excesso de votos sobre o valor das companhias privadas nacionais.
(PEREIRA; FILHO, 2010)	Efeitos de mudanças de propriedade sobre os processos intraorganizacionais de aprendizagem	Os resultados evidenciaram que, no período analisado, a mudança da estrutura de propriedade não funcionou como estímulo à manutenção do crescimento nem para surgimento de outros processos significativos na empresa.
(PEREIRA; KERR, 2009)	Ripasa: venda e ajuste com minoritários	Existe a falta de clareza do Estatuto Social da referida empresa, dando margens a várias interpretações sobre o direito de <i>Tag along</i> , criando conflitos entre os agentes.
(PROCIANO ; SCHNORRE NBERGER, 2004)	A influência da estrutura de controle nas decisões de estrutura de capital das companhias brasileiras	Existe uma influência significativa da estrutura de controle acionário sobre as decisões de estrutura de capital.
(PUNSUVO et al., 2007)	O ativismo dos fundos de pensão e a qualidade da governança corporativa	Há uma relação negativa entre o ativismo dos fundos de pensão e a qualidade da governança corporativa, sugerindo um possível <i>tradeoff</i> entre a participação acionária e a governança corporativa como forma de alinhamento entre os fundos de pensão e as empresas.
(MORCK et al., 2008)	Participação acionária da administração e valoração no mercado: uma análise empírica	O Q de Tobin aumenta à medida que cresce a participação dos membros do conselho no capital.
(RODRIGUE S; MALO, 2006)	Estruturas de governança e empreendedorismo coletivo: o caso dos doutores da alegria	A abordagem da governança como conceito sempre relacionado às práticas do conselho de administração são, de fato, as mais freqüentes.
(SAITO; SILVEIRA, 2008)	Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade	Há um maior alinhamento de interesses na medida em que os tomadores de decisão do negócio são proprietários de um maior percentual de ações da empresa.
(SAITO; SILVEIRA, 2010)	<i>The relevance of tag along rights and identity of controlling shareholders for the price spreads between dual-class shares: the brazilian case</i>	Os resultados indicam que os regulamentos relativos aos direitos dos acionistas e da identidade dos acionistas controladores são as duas variáveis relevantes de governança corporativa para DCP nível em ambientes caracterizados por estruturas de propriedade concentrada.
(SCHIEHLL; SANTOS, 2004)	<i>Ownership structure and composition of boards of directors: evidence on brazilian publicly-traded companies</i>	O capital votante e o capital total das empresas listadas na Bovespa ainda são bastante concentrados, sugerindo que a separação do controle acionário e do controle de decisão não é a questão de agência mais relevante.
(SILVA, 2004)	Governança corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras	Os resultados dos testes revelam que existe uma relação, muitas vezes estatisticamente significativa, entre estrutura de governança, valor de mercado, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras.
(SILVA; SAES, 2007)	<i>Governance structure and transaction cost: relationship between strategy and asset specificity</i>	Existência de relação entre a estrutura de governança corporativa e as estratégias adotadas.
(SILVEIRA et al., 2008)	Atributos corporativos e concentração acionária no Brasil	Evidenciam que há influência de fatores exógenos na estrutura de propriedade impactando no desempenho da empresa.
(SILVEIRA	Efeito dos acionistas	Foi constatada, em linhas gerais, uma relação negativa

et al., 2004)	controladores no valor das companhias abertas brasileiras	entre a diferença do direito de controle e do direito sobre o fluxo de caixa em posse dos acionistas controladores e o valor de mercado das companhias.
(SILVEIRA et al., 2008)	Governança corporativa e os determinantes da estrutura de capital: evidências empíricas no Brasil	Os resultados revelam significativa influência, com sentido positivo, das práticas de governança sobre a alavancagem financeira, em particular daquelas relacionadas com a dimensão estrutura de propriedade e conselho de administração.
(SOARES; KLOECKNER, 2008)	Endividamento em firmas com alta propensão à expropriação: o caso de firmas com um controlador	Os resultados apontaram um menor nível de endividamento às empresas, de maior poder de monitoração dos credores. Por outro lado, o seu nível de endividamento aumenta quando decresce o direito dos majoritários aos fluxos de caixa gerados.

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Dentre os resultados contemplados no Quadro 8, descreve-se que os gestores podem influenciar na estrutura de propriedade das empresas. Verificou-se que as empresas nacionais se caracterizam pela elevada concentração de propriedade, contribuindo para a diminuição de valor da mesma no mercado, porém quando menor a concentração, menores são os riscos e melhores são os desempenhos. Constatou-se também que quando os acionistas majoritários compartilham o controle são mais bem avaliados pelos investidores e que o controle acionário impacta nas decisões da estrutura de propriedade.

5.3. Gestão de Recursos Humanos

As temáticas da gestão de recursos humanos envolvem as relações trabalhistas, as políticas de gestão de pessoas e o bem-estar dos trabalhadores de acordo com o modelo de Young e Thyl (2008). Foram encontrados poucos materiais sobre esse tema, demonstrando a escassez de pesquisa nesta área. Mendes-da-Silva e Grzbovski (2006) realizaram uma pesquisa analisando a relação dos efeitos da governança sobre o *turnover* dos executivos no Brasil. Os resultados alcançados revelam a existência de diferenças significativas de desempenho, valor e estruturas de governança corporativa entre empresas familiares e não-familiares. É possível verificar ainda que, nas empresas familiares, quanto maior a rentabilidade, menores são os níveis de *turnover*. Outra pesquisa analisou o sistema de remuneração dos executivos e conselheiros como suporte à estrutura de governança. Eles afirmaram que há um contínuo acompanhamento dos resultados operacionais e financeiros e uma preocupação em mostrar aos investidores como as empresas possuem controles confiáveis, sendo a remuneração um dos elementos periodicamente auditados.

Esses dois eixos teóricos: *turnover* e remuneração apoiaram-se na visão operacional da área de gestão de recursos humanos, demonstrando não haver nenhuma pesquisa a nível estratégico nesta área.

5.4. Estratégia

As estratégias adotadas e implementadas por uma companhia brasileira de capital aberto constituem o *locus* em que é produzida, revista ou renovada à estratégia corporativa (BERTUCCI et al., 2006). As empresas de capital aberto ao adotarem estratégias, necessitam submetê-las a três condicionantes fundamentais: a legislação e o regulamento em vigor no Brasil; as regras de grandes contratos empresariais; e as disposições auto-reguladoras do mercado de capitais e das companhias, como as regras dos contratos de adesão aos níveis mais elevados de governança corporativa (BERTUCCI et al., 2006).

Para melhor compreensão do assunto acima contemplado, o Quadro 10, contempla os artigos estudados e seus principais temas que norteiam a dimensão Estratégia Corporativa com seus respectivos e principais achados.

Quadro 10 - Estratégia

Autor(es)	Temáticas	Principais Achados
(BALESTRO et al., 2004)	A experiência da rede PETRO-RS: uma estratégia para o desenvolvimento das capacidades dinâmicas	A experiência da Rede PETRO-RS constitui um exemplo da construção de capacidades associada à formação de uma estratégia coletiva ou interorganizacional.
(BALESTRIN; ARBAGE, 2007)	A perspectiva dos custos de transação na formação de redes de cooperação	Do ponto de vista da governança, foi identificado que há a chamada governança institucional, sob responsabilidade do Estado, e a governança das atividades propriamente ditas.
(BRONZO; HONÓRIO, 2005)	O institucionalismo e a abordagem das interações estratégicas da firma	A abordagem das interações estratégicas da firma, portanto, além de representar um constructo teórico fundamentalmente integrador, favorece o aprofundamento dos debates nos círculos acadêmico e empresarial em relação ao conceito da estratégia corporativa.
(FERREIRA; SERRA, 2010)	<i>Make or buy in a mature industry? models of client-supplier relationships under TCT and RBV perspectives</i>	O desempenho superior das empresas requer um bom alinhamento da governança.
(GRASSI, 2006)	Capacitações dinâmicas, coordenação e cooperação interfirmas: as visões freeman-lundvall e teece-pisano	Conclui-se que a visão “Teece-Pisano” é a única entre as duas que é compatível com uma teoria dos contratos, o que a permite considerar uma importante fonte de vantagem competitiva - a economia de custos de transação.
(GRÜN,	Convergência das elites e	A governança corporativa no Brasil é uma

2005B)	inovações financeiras: a governança corporativa no Brasil	espécie de “tropicalização” e reinterpretação do seu sentido, segundo as sensibilidades e os interesses dos diversos setores das elites brasileiras - da financeira à sindical - que concorrem para a sua instalação legal e organizacional.
(KAYO et al., 2010)	<i>Acquisitions, joint ventures or arm's-length alliances? analyzing the determinants of the choice of growth strategy in Brazil from 1996 through 2007</i>	Os resultados apoiam a perspectiva de aprendizado de escolha da empresa. Em geral, a experiência anterior da empresa em uma estratégia específica (por exemplo: <i>joint ventures</i>) é importante para determinar a sua escolha futura.
(LOPES; BALDI, 2005)	Laços sociais e formação de arranjos organizacionais cooperativos - proposição de um modelo de análise	Os laços sociais exercem papel mais intenso em diversas etapas do processo de formação dos arranjos, tais como influenciar na decisão de se formar um arranjo cooperativo, a escolha do parceiro e a própria evolução da parceria.
(MAGALHÃES et al., 2009)	Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do <i>venture capital</i>	Conclui-se que a literatura sobre as vantagens da união em rede aplica-se ao <i>venture capital</i> , apesar de poucos estudos no Brasil abordarem esta relação.
(MARQUES; COSTA, 2009)	Governança em clubes de futebol: um estudo comparativo de três agremiações no estado de São Paulo	Verifica-se que o uso da governança corporativa pode se constituir em importante diferencial para os clubes na competição por capital e outros recursos, pois contribuem para a profissionalização de sua gestão.
(PITASSI; MACEDO-SOARES, 2003)	Redes estratégicas virtuais: fatores críticos de sucesso	Como resultado das investigações, é proposto um arcabouço para orientar a definição das condições necessárias ao estabelecimento dos diferentes tipos de redes virtuais e são identificados fatores críticos em função das características de virtualidade de cada tipo.
(ROGERS, MENDES-DASILVA; PAULA, 2008)	Diversificação e desempenho em empresas industriais brasileiras: um estudo empírico no período de 1997 a 2001	Os dados não apresentaram aderência suficiente para aceitar a existência de um efeito positivo entre estratégias de diversificação e desempenho.
(SANTOS et al., 2008)	Estratégia nos fundos de pensão do Brasil: contribuições para a construção de um modelo de análise	Sugere-se que as entidades fechadas de previdência privada necessitam incorporar elementos dinâmicos na formulação de suas estratégias, o que implica a necessidade de construir um conjunto de cenários possíveis, no que tange às mudanças que poderão ocorrer futuramente no mercado.
(SOUZA, 2002)	Canais de marketing, valor e estruturas de governança	Sugeriu-se que a comparação entre o preço médio praticado e o preço médio planejado é o principal indicador sob controle do marketing que contribui para a apropriação de fluxos de caixa superiores em arranjos de canais.

Fonte: Elaborado pelos autores (2011)

Na análise do Quadro 10, não está visível em todos os artigos em seus principais achados a integração direta da governança corporativa com as estratégias adotadas pelas organizações, porém, de acordo com os autores Grün (2005), Koh et al. (2007), Castro et al. (2009) e Delgado et al. (2010), as boas práticas de governança corporativa

por meio de seus mecanismos, têm relação direta ou indireta com a gestão e são extremamente relevantes, para a estratégia empresarial das corporações no longo prazo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizou uma revisão teórica das pesquisas no Brasil sobre Governança Corporativa em artigos publicados nas Revistas *Qualis* B2 a A1, no período de 1998 a 2010 tendo como base teórica, o modelo holístico de governança corporativa proposto por Young e Thyl (2008).

O *disclosure* é um dos princípios de boas práticas mais importantes para as empresas, pois, por meio da evidenciação de informações financeiras e não financeiras, as empresas possibilitam maior transparência para todos os *stakeholders* interessados.

O *accountability* é inerente a contabilidade e ao controle interno das organizações e a sua importância no âmbito corporativo e sua forte relação com o *disclosure*, mediante as demonstrações financeiras faz dele também um dos principais princípios de boas práticas.

As boas práticas de governança corporativa legitimam as corporações perante os *stakeholders*, criando assim valor às mesmas e minimizando seus riscos que se fazem inerentes ao mercado em que atuam. Evidencia-se também sua importância na mitigação dos possíveis conflitos de agência, e que tais conflitos, de alguma forma, contribuem auxiliando as empresas não só a adotarem práticas de governança, mas que tais práticas sejam de qualidade.

Contemplou-se a importância da legitimação das empresas perante aos investidores, por meio da adesão voluntária aos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa e através da adesão a ADRs no mercado norte-americano, ou seja, práticas de governança corporativa estão sendo institucionalizadas nas empresas de capital aberto pelo mundo, aumentando a capacidade das empresas em competir estrategicamente.

Não foi visível em todos os artigos a integração da governança corporativa com as estratégias adotadas pelas organizações, porém, de acordo com vários estudos as boas práticas por meio de seus mecanismos, têm relação direta ou indireta com a gestão e

são extremamente relevantes, para a estratégia empresarial das corporações no longo prazo.

Caracterizou-se o tema Governança Corporativa como emergente no meio corporativo e também no cenário acadêmico.

Já algumas dimensões do modelo de Young e Thyl (2008) sequer foram contempladas nas pesquisas. As dimensões micros, sobre os Aspectos Comportamentais e a Ética Corporativa, foram tratadas como disciplinas transdisciplinares, perpassando vários pontos em vários artigos, mas não recebendo nenhum foco de pesquisa relevante.

Essas dimensões apontam para a necessidade de maior aprofundamento da pesquisa, contribuindo, assim, para o fortalecimento da teoria sobre governança corporativa no Brasil.

Concluiu-se nesse estudo, de maneira geral, um perfil micro das publicações sobre Governança Corporativa, analisando de maneira sistêmica os artigos, com o intuito de melhor entender e efetivamente contribuir com a melhoria e fomento dos artigos sobre boas práticas no meio acadêmico, auxiliando a academia a refletir sobre a pesquisa de Governança Corporativa no Brasil.

Como limitação do estudo, ressalta-se que a amostra se restringiu às publicações das Revistas *Qualis* B2 a A1 das áreas de Administração, Ciências Contábeis e Turismo deixando de ser trabalhado um universo maior das revistas, ou seja, de B5 a A1.

Sugere-se, para futuros estudos uma análise similar a esta no âmbito internacional, para melhor compreensão da temática Governança Corporativa pelo mundo, fazendo a *posteriori* uma relação com este estudo.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V.; CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance. **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 3, p. 376-387, 2009.

ALDRIGUI, D. M.; MAZZER NETO, R. Estrutura de propriedade e de controle das empresas de capital aberto no Brasil. **REP - Revista de Economia Política**, v. 25, n. 2, p. 115-137, 2005.

ANDRADE, L. P. D.; SALAZAR, G. T.; CALEGÁRIO, C. L. L.; SILVA, S. S. 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, p. 4-31, 2009.

BARBEDO, C. H.; SILVA, E. C. D.; LEAL, R. P. D. C. Probabilidade de informação privilegiada no mercado de ações, liquidez intra-diária e níveis de governança corporativa. **Revista Brasileira de Economia**, v. 63, n. 1, p. 51-62, 2009.

BERTUCCI, J. L. D. O.; BERNARDES, P.; BRANDÃO, M. M. Políticas e práticas de governança corporativa em empresas brasileiras de capital aberto. **Rausp - Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 2, p. 183-196, 2006.

BOGONI, N. M.; ZONATTO, V. C. D. S.; ISHIKURA, E. R.; FERNANDES, F. C. Proposta de um modelo de relatório de administração para o setor público baseado no parecer de orientação nº 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 119-142, 2010.

BRENNAN, N. M.; SOLOMON, J. Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 7, p. 885-906, 2008.

CADBURY, A. **The financial aspects of corporate governance**. Science. The Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance and Gee and Co. Ltd, 1992.

CAMARGOS, M. A. D.; COUTINHO, E. S. A teoria da firma e a fundamentação teórica para fusões e aquisições: uma análise de suas Interfaces. **RAC Eletrônica**, v. 2, n. 2, p. 273-295, 2008.

CAMPOS, T. L. C. Estrutura da propriedade e desempenho econômico: uma avaliação empírica para as empresas de capital aberto no Brasil. **Rausp - Revista de Administração da USP**, v. 41, n. 4, p. 369-380, 2006.

CARVALHO, A. G. D. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. **Rausp - Revista de Administração da USP**, v. 37, n. 3, p. 19-32, 2002.

CASTRO, C. B.; CONCHA, M. D.; GRAVEL, J. V.; PERIÑAN, M. M. Does the team leverage the board's decisions? **Corporate Governance: An International Review**, v. 17, n. 6, p. 744-761, 2009.

DELGADO, I. G.; CONDÉ, E. S.; ÉSTHER, A. B.; SALLES, H. D. Cenários da diversidade: variedades de capitalismo e política industrial nos EUA, Alemanha, Espanha, Coreia, Argentina, México e Brasil (1998-2008). **RCS - Revista de Ciências Sociais**, v. 53, n. 4, p. 959-1008, 2010.

DENIS, D. K.; MCCONNELL, J. J. International corporate governance. **The Journal of Financial and Quantitative Analysis**, v. 38, n. 1, 2003.

FARIA, A.; SAUERBRONN, F. F. A responsabilidade social é uma questão de estratégia? uma abordagem crítica. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 42, n. 1, p. 07-33, 2008.

FILHO, M. A. F. M. Responsabilidade social e investimento social privado: entre o discurso e a evidenciação. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 47, p. 89 - 101, 2008.

FURUTA, F.; SANTOS, A. D. Comitê de auditoria versus conselho fiscal adaptado: a visão dos analistas de mercado e dos executivos das empresas que possuem ADRs. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 21, n. 53, p. 1-23, 2010.

GAA, J. C. Corporate governance and the responsibility of the Board of directors for strategic financial reporting. **Journal of Business Ethics**, v. 90, n. 52, p. 179-197, 2010.

GONZAGA, R. P.; COSTA, F. M. D. A relação entre o conservadorismo contábil e os conflitos entre acionistas controladores e minoritários sobre as políticas de dividendos nas empresas brasileiras listadas na Bovespa. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 50, p. 95-109, 2009.

GRÜN, R. Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira. **RBCS - Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 18, n. 52, 2003.

HARRIS, J. E. A review of Latin American corporate governance literature: 2000-2009. **Corporate Governance**, v. 9, n. 5, p. 635-648, 2009.

HUSE, M. Accountability and creating accountability: a framework for exploring behavioural perspectives of corporate governance. **British Journal of Management**, v. 16, 2005.

JAHANSOOZI, J. Organization-stakeholder relationships: exploring trust and transparency. **Journal of Management Development**, v. 25, n. 10, p. 942-955, 2006.

KOH, P.; LAPLANTE, S. K.; TONG, Y. H. Accountability and value enhancement roles of corporate governance. **Accounting and Finance**, v. 47, n. 2, p. 305-333, 2010..

KOLK, A. Sustainability, accountability and corporate governance: exploring multinationals' reporting practices. **Business Strategy and the Environment**, v. 15, p. 1-15, 2008.

LAPLUME, A. O.; SONPAR, K.; LITZ, R. A. Stakeholder theory: reviewing a theory that moves us. **Journal of Management**, v. 34, n. 6, p. 1152-1189, 2008.

LEAL, RICARDO PEREIRA CÂMARA; SAITO, R. Finanças corporativas no Brasil. **RAE Eletrônica**, v. 2, n. 2, 2003.

LIMA, G. A. S. F. D. Nível de evidenciação × custo da dívida das empresas brasileiras. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 49, p. 95-108, 2009.

LIMA, R. E.; ARAÚJO, M. B.; AMARAL, H. F. Conflitos de Agência: um estudo comparativo dos aspectos inerentes a empresas tradicionais e cooperativas de crédito. **RCO - Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 148 - 157, 2008.

LOPES, A. B.; TUKAMOTO, Y. S. Contribuição ao estudo do “gerenciamento” de resultados: uma comparação entre as companhias abertas brasileiras emissoras de ADRs e não-emissoras de ADRs. **Rausp - Revista de Administração da USP**, v. 42, n. 1, p. 86-96, 2007.

MAGALHÃES, J. M. D.; DAUDT, C. G.; PHONLOR, P. R. Vantagens proporcionadas às pequenas e médias empresas por meio da união em redes de cooperação no contexto do venture capital. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, 2009.

MARQUES, M. D. C. D. C. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

- MENDES-DA-SILVA, W.; FERRAZ-ANDRADE, J. M.; FAMÁ, R.; FILHO, J. A. M. Disclosure via website corporativo: um exame de informações financeiras e de governança no mercado brasileiro. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 49, n. 2, p. 190-205, 2009.
- MENDONÇA, M. M.; COSTA.; GALDI, F. C.; FUNCHAL, B. O impacto da Lei Sarbanes-Oxley (SOX) na qualidade do lucro das empresas brasileiras que emitiram ADRs. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 21, n. 52, p. 1-24, 2010.
- MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **The Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, 1997.
- MOREIRA, R. D. L.; COLAUTO, R. D.; AMARAL, H. F. Conservadorismo condicional: estudo a partir de variáveis-econômicas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 21, n. 54, p. 64-84, 2010.
- NARDI, P. C.; NAKAO, S. H. Gerenciamento de resultados e a relação com o custo da dívida das empresas brasileiras abertas. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 50, p. 77-100, 2009.
- NETO, A. S.; RODRIGUES, A.; ALMEIDA, J. E. F. D. Concentração de votos e acordo de acionistas: influências sobre o conservadorismo. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 21, n. 54, p. 6-22, 2010.
- OLIVEIRA, M. C.; LINHARES, J. S. A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras - um estudo de caso. **BASE - Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v. 4, n. 2, p. 160-170, 2007.
- OLIVEIRA, M. C.; LUCA, M. M.; PONTE, V. M.; JUNIOR, J. É. Disclosure of social information by brazilian companies according to united nations indicators of corporate social responsibility. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 20, n. 51, p. 116-132, 2009.
- PERERA, L. C. J.; KERR, R. B. RIPASA: venda e ajuste com minoritários. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 2, p. 328-345, 2009.
- PERRINI, F.; ROSSI, G.; ROVETTA, B. Does ownership structure affect performance? evidence from the Italian market. **Corporate Governance: An International Review**, v. 16, n. 4, p. 312-325, 2008.

PROCIANOY, J. L. Brazil: company partnership models. **International Review of Financial Analysis**, v. 10, p. 307-22, 2001.

ROGERS, P.; MENDES-DA-SILVA, W.; PAULA, G. M. D. Diversificação e desempenho em empresas industriais brasileiras: um estudo empírico no período de 1997 a 2001. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. 12, n. 2, p. 313-338, 2008.

ROSSONI, L.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Institucionalismo organizacional e práticas de governança corporativa. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, v. Edição Esp, n. Edição Especial, p. 173-198, 2010.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. D. Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 79-86, 2008.

SAITO, R.; SILVEIRA, A. D. M. D. The relevance of tag along rights and identity of controlling shareholders for the price spreads between dual-class shares: the brazilian case. **BAR - Brazilian Administration Review**, v. 7, n. 1, p. 1-21, 2010.

SILVA, A. G. D.; JUNIOR, A. R. Os impactos na atividade de auditoria independente com a introdução da Lei Sarbanes-Oxley. **Revista Contabilidade & Finanças**, v. 19, n. 48, p. 112 - 127, 2008.

SOLOMON, J.; SOLOMON, A. **Corporate governance and accountability**. (Wiley) (Third Edit.). London, 2007.

SROUR, G. Práticas diferenciadas de governança corporativa um estudo sobre a conduta e a performance das firmas brasileiras. **RBE - Revista Brasileira de Economia**, v. 59, n. 4, p. 635-674, 2005.

YAU, O. H.; CHOW, R. P.; SIN, L. Y.; TSE, A. C.; LUK, C.; LEE, J. S. Developing a scale for stakeholder orientation. **European Journal of Marketing**, v. 41, n. 11/12, p. 1306-1327, 2007.

YOUNG, S.; THYIL, V. A holistic model of corporate governance: a new research framework. **Corporate Governance**, v. 8, n. 1, p. 94-108, 2008.

Desempeño financiero de la industria automotriz, “un análisis desde el concepto de sostenibilidad al caso colombiano”

Financial performance of the automotive industry, "an analysis from the concept of sustainability to the colombian case"

Mario Heimer Flórez Guzmán¹, José Obdulio Cúvelo Hassán² e
Nubia Mireya Sandoval Sánchez³

Recebido: 26/08/2016

Aprovado: 19/11/2016

Publicado: 30/06/2017

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación existente entre políticas de sostenibilidad ambiental y el desempeño financiero de la industria automotriz, en Colombia. La información se obtiene de los informes financieros y de sostenibilidad divulgado para el acceso público por las principales empresas del sector. Se formula como hipótesis de investigación que “H1: La inclusión de variables ética, social y ambiental en la información financiera, está positivamente relacionada con las expectativas de información para mejorar sus resultados financieros y lograr mejorar la inversión más que con los requisitos de los stakeholders. Tras realizar análisis estadístico, tomando los datos que se disponen utilizando el paquete estadístico SPSS y se aplicó la distribución t de Student para muestras relacionadas en datos cuantitativos, lo que nos permite inferir las hipótesis y concluir que el desempeño financiero de la industria automotriz dista de las estrategias de conservación ambiental, así mismo de las estrategias para mitigar el daño de la planta industrial.

Palabras claves: Sostenibilidad; desempeño financiero; incidencia; industria automotriz.

¹ Licenciado en Matemáticas y Física con estudios de especialización en física, estudios de maestría en Alta Gerencia y estudios de Doctorado en Educación Con Mención en Gestión de Instituciones Educativas. Director del Centro de Investigaciones e Innovación en los Negocios CIIN Colombia, Director del Grupo de investigación Mundo Organizacional de la CUR Colombia. E-mail: mariohfg@hotmail.com

² Contador Público, Especialista en Revisoría Fiscal, Magister en Filosofía Latinoamericana con estudios de doctorado en Contabilidad. Decano Nacional de la Facultad de Contaduría Pública de la Universidad Cooperativa de Colombia. E-mail: jose.curvelo@ucc.edu.co

³ Economista, especialista en docencia universitaria con Maestría en Ciencias de la Educación. Líder de la línea de Contabilidad, Sociedad y Ambiente de la Universidad Cooperativa de Colombia sede Bogotá. E-mail: nubia.sandoval@campusucc.edu.co

ABSTRACT

This paper, analyze the existing relationship between the environmental sustainability policies and the automotive industry financial performance in Colombia. The information comes from the financial reports and sustainability disclosed for úblic acces by industry major companies. Is stated as research hupothesis that “H1: The inclusion of variables such as ethic, social environmental in the financial information, is positively related with its information expectation to improve the envisment going beyond the Stakeholders standards. Before the statistical analysis, taking the available datra and making use of the SPSS statistic software, was performed the t-student distribution for related samples in quantitative data, wich allow us to infer the hypothesis and conclude that the financial performance of the automotive indsurtly is far from environmental conservation strategies as well as the strategies to reduce the impact of the industrial plant.

Key words: Sustainability; financial performance; incidence; automotive industry.

1 INTRODUCCIÓN

Colombia se destaca dentro del escenario internacional por ser, junto a Perú uno de los países con un vertiginoso crecimiento del sector automotriz, situación de especial interés si se tiene en cuenta todo lo referente al desarrollo de vías -tipos 4G- y planes de ordenamiento territorial que indirectamente promueven el crecimiento de dicho sector. Ahora, es de precisar que el sector automotriz en los últimos años se ha visto favorecido por su desempeño en ventas alrededor de un 29%, se estima que los factores que han favorecido al crecimiento de este sector en el país son las bajas tasas de interés, el fácil acceso a créditos y por otra parte la devaluación del peso colombiano (esto en el caso de ventas de vehículos importados); en Colombia, la industria automotriz está conformada por la actividad de ensamble de vehículos, la producción de autopartes y el ensamble de motocicletas, según las últimas cifras estadísticas del Departamento Nacional de estadística de Colombia DANE, este sector contribuyó con 4% del total de la producción industrial del país.

Atendiendo lo antes expuesto y, siguiendo la ruta para estudios de casos típicos (Yin: 2013) se busca comprender la sostenibilidad ambiental, desde sus manifestaciones y la valoración del desempeño financiero del sector automotriz en Colombia; la información estudiada proviene de los Estados financieros, los informes de gestión e información divulgadas por organismos de control y vigilancia del sector en los últimos cinco años, es así como la invetsigación consta de diferentes apartes que nos hablan

específicamente de la caracterización de las políticas de sostenibilidad de la industria automotriz en el país, posteriormente se utiliza técnicas de estadística como el coeficiente de correlación de Pearson, para posteriormente determinar la incidencia que tiene la implementación de políticas de sostenibilidad en el desempeño financiero de la industria automotriz en Colombia.

Tras inferir las hipótesis de investigación se concluye que en Colombia las estrategias medio ambientales promovidas por la industria automotriz, divulgadas en sus memorias de sostenibilidad, están relacionadas con respuestas a las demandas del mercado y no necesariamente a las expectativas de los stakeholders., lo que tiene serias repercusiones en el desempeño financiero de las organizaciones y en la estructuración de las cadenas de valor

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Es importante tener en cuenta aspectos fundamentales que subyacen del desarrollo epistemológico de las ciencias aplicado a la competitividad de las organizaciones, tal es el caso de la contabilidad de gestión, contabilidad financiera, que más allá de dar resultados para la toma de decisiones, coadyuvan de manera significativa a la toma de decisiones a partir de la investigación en estos campos, significando de esta forma un avance fundamental en el desarrollo de las ventajas competitivas de las organizaciones, por lo que en el presente se abordan aspectos propios de la contabilidad de gestión, las políticas de responsabilidad social y las ventajas competitivas de las organizaciones.

2.1. LA CONTABILIDAD DE COSTOS Y LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS ORGANIZACIONES.

Para el profesor Pereda (2015) la contabilidad es una ciencia de naturaleza económica, cuyo objetivo es el conocimiento, pasado, presente y futuro de la realidad económica en términos cuantitativos, a todos los niveles organizativos, mediante métodos específicos, apoyados en bases suficientemente contrastadas; por otra parte, se concibe que la contabilidad nació a partir de la necesidad de comprender los aspectos sociales que afectan a las naciones y organizaciones internamente y ha ampliado sus horizontes hacia los aspectos sociales del entorno que son afectados o pueden ser

afectados por la organización lo que nos lleva a determinar o asegurar que La contabilidad social ha sido definida desde un enfoque contista, como la agregación de datos que dan cuenta y razón de la responsabilidad social de las empresas, y desde un enfoque comunicacional, como la información de base social o información social (Machado, 2004); ahora bien, la contabilidad ha tenido que reconstruirse, puesto que en ella se han involucrado conceptos importantes como son la cultura el medio ambiente y otros, haciendo acepciones específicas a las diferentes formas de vida humana y no humanas, que hacen que se reconfigure el concepto de contabilidad a una de naturaleza más social, para que obedezca a la presentación de una información de forma más completa (no solo cuantitativa) a cada uno de los grupos de interés (Franco, 1998).

Ahora bien, la contabilidad de gestión para algunos autores también está concentrada a la parte ambiental, es la denominada contabilidad de gestión ambiental la cual hasta hoy, está siendo debatida por las empresas, organizaciones e instituciones en los cuales se han visto implicados diferentes autores de la materia e investigadores del tema que trabajan la misma, como una mecanismo de la contabilidad especializada, la cual permite examinar, organizar, sintetizar y registrar información cualitativa y cuantitativa del entorno ambiental que rodea a la organización y de esta manera entregar la información relacionada al impacto producido por el desarrollo de la actividad mercantil en el medio ambiente conjuntamente con una evaluación de los beneficios económicos. Valderrama, Y., & Moreno, L. M. (2012).

Lo anterior nos permite determinar que la contabilidad trasciende de un espacio de “rendición de informes” a un espacio que coadyuva a la toma de decisiones, permitiendo de esta forma que se asegure el mejoramiento de las ventajas competitivas de las organizaciones con valores históricos de rendimiento financiero, así como las proyecciones hechas por la misma, siendo un acápite fundamental abordado en esta investigación.

2.2. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL Y EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS ORGANIZACIONES.

Durante muchos años la visión de la RSE estuvo ligada a evaluar actividades parciales en la relación empresa-sociedad, lo que dio pie para que muchos investigadores fueran poco transparentes en lo que realmente medían. Este tipo de medición parcial influyó para que las empresas buscaran cumplir con un indicador más que cumplir con una agenda de inversión en RSE vinculada a la estrategia empresarial.

Pensar en RSE y tener que cumplir con indicadores sin saber si están alineados con el negocio, ha generado una gran confusión y una difícil concepción y aplicabilidad del término RSE (Sethi, 1975). Al existir tantas definiciones sobre RSE, muchas empresas han querido señalar al mercado que sí son responsables con la sociedad y han buscado entre las distintas definiciones cuál de ellas se ajusta mejor a la forma que conducen sus negocios, lo que trae consigo que muchas empresas se identifiquen como responsables a pesar de que en la práctica, igualmente no se hagan responsables por las externalidades negativas que generan sobre algún, o algunos, de sus grupos de interés.

Ahora bien, existen diferentes teóricos que han abordado el concepto de la responsabilidad social en las organizaciones, y que de una u otra forma han contribuido efectivamente a que el desarrollo epistemológico en el campo de las ciencias de la administración se fortalezca, dentro de ellos existen diferentes concepciones entre las que encontramos las plantadas por Friedman (1970) quien establece que las contribuciones caritativas de cualquier tipo deben ser realizadas por los propios accionistas o empleados en forma individual como una decisión no asociada al negocio, y entiende a la empresa como un ente creado sólo para satisfacer las necesidades monetarias del accionista sin considerar el efecto de las acciones inter-empresariales que se generan en los actos de comercio. Así entonces, según Friedman la responsabilidad social de una empresa es generar el máximo de utilidades posibles para sus accionistas dentro de un marco ético donde se respeten cada una de las leyes, los acuerdos y, en general, las reglas del juego preestablecidas sin hacer daño (del Castillo, C. C., & Parragué, M. M. ; 2008).

Ahora bien, en las investigaciones publicadas por del Castillo, C. C., & Parragué, M. M. (2008) titulada Responsabilidad social empresarial, se encuentran diferentes enfoques en los que encontramos que la responsabilidad social empresarial ha tenido una vertiente estructural o teorías estructurales, otra de teorías integradoras, teorías de carácter político y las teorías sobre la ética y la moral de los negocios, las cuales tienen diferentes proponentes y en las que se encuentran:

Teorías estructurales de la responsabilidad social: Estas teorías se enfocan en el estudio de las actividades de RSE que permiten crear una mayor riqueza empresarial. Su foco es alcanzar objetivos económicos por sobre las actividades sociales, los principales proponentes de este enfoque teórico fueron Friedman (1970), Murray y Montanari (1986), Litz (1996), y Porter y Kramer (2002).

Cabe resaltar que las teorías de cada uno de estos teóricos permitieron desarrollar un enfoque de responsabilidad social, rompiendo con los paradigmas que se tienen de la misma, se llamó enfoque estructural, porque permitieron dar estructura a la RSE en el marco del cumplimiento del objeto social de las organizaciones, cuestión que es aún investigada en diferentes trabajos actuales; el enfoque estructural de la responsabilidad social el cual se basa en dar valor a la organización, ha sido ampliamente cuestionado, generando un valor agregado al llamado marketing social y marketing ambiental, como unidades generadoras de valor en las organizaciones (Flórez & Curvelo; 2015).

Ahora bien Murray, K. y Montanari, J. (1986) plantea que *La administración de la responsabilidad social debe ser vista como la gestión de intercambios entre la firma y su entorno. Esta perspectiva propone el ‘Concepto de Marketing’ como la administración heurística para guiar las decisiones y acciones de la firma socialmente responsable...*. Así, la ejecución de actividades socialmente responsables con la intención de mejorar la percepción del cliente, es considerada por los autores como un intercambio, en el sentido de que se entregará responsabilidad social a cambio de que los clientes entreguen una percepción de productos de mayor calidad, valoración de marca y mejora en la reputación, entre otros aspectos. Las empresas al ser responsable socialmente obtienen una mejor imagen, buena reputación, sentido de lealtad, respeto y responsabilidad. Bajo la mirada de estos autores, el área de marketing juega un papel fundamental dentro de la empresa a la hora de percibir el impacto generado en los diversos grupos de interés, debido a las distintas iniciativas relacionadas con responsabilidad social y, a su vez, se entiende que es esta área la encargada de proponer y ejecutar las iniciativas socialmente responsables. Con ello las actividades de RSE son entendidas como acciones que ejecuta el área de marketing con el objetivo de posicionar la marca de la empresa entre las personas y grupos directamente relacionados (del Castillo, C. C., & Parragué, M. M. ; 2008).

Por lo anteriormente expuesto, El punto medular de la propuesta de Murray y Montanari (1986) radica en la idea de que, tanto las políticas sociales corporativas, así como el comportamiento empresarial, se prestan para ser analizadas como un producto, el cual es ofrecido implícitamente por las empresas a sus grupos de interés y son, por tanto, el foco de un intercambio de procesos entre una empresa y la sociedad. Conceptualmente, esto lo definen como *“Marketing Approach to Responsive Management”* (MARM), el cual representa un modelo que responde a los intereses de la organización y de su público objetivo; por lo tanto, el modelo MARM consiste en generar

valor de largo plazo a partir de la realización de actividades de responsabilidad social, todo esto mirado desde el punto de vista del marketing. Esta idea busca atraer y retener consumidores y apoyo social, los cuales agregarán valor a la organización en la medida de que aumenten sus valores intangibles, tales como marca o reputación.

De igual forma existen los estudios planteados por Murray y Montanari (1986) *Lizt, R. en el año (1996)* Según Lizt, la gestión de los recursos organizacionales bajo el desarrollo de acciones en RSE permite la mejor utilización del recurso conocimiento dentro cada relación empresa - grupos de interés (del Castillo, C. C., & Parragué, M. M. ; 2008); de acuerdo con Moreno y Vargas (2004), si una empresa pretende desarrollar actividades de responsabilidad social empresarial que tributen directamente al valor tangible e intangible de la organización, la mejor forma de hacerlo es la gestión de los intangibles revalorizados para poder convertirlos en fuente económica para la misma organización, lo que es denominado gestión del conocimiento, lo que implica directamente en el mejoramiento de las condiciones psico-sociales y educativas de los clientes internos de la organización, y los convierte en canales factibles para la difusión de las políticas de responsabilidad social empresarial con los clientes externos y otros grupos de interés de la organización, lo que podríamos llamar un efecto de adentro hacia afuera, buscamos que el personal que se encuentra dentro de la organización se capacite y tenga conocimiento claro de los aspectos que generan valor dentro de la organización, para que puedan servir como canales eficientes de estos aspectos a todo aquello que se relacione con la misma, con el objetivo de hacer presencia de forma correcta ante los diferentes *Stakeholders* (Guzmán, M. H. F., & Guerrero, C. A. P. ; 2015).

Es así como la responsabilidad social en las organizaciones ha evolucionado de tal forma que desarrolla apuestas de valor dentro de las organizaciones, legitimando acciones de Responsabilidad Social Empresarial en los diferentes grupos de interés, utilizándola como estrategia de marketing y de esta forma mejorando las ventajas competitivas de las mismas, solo basta con que las organizaciones tengan claras las apuestas de Responsabilidad Social, generen discursos alrededor de ellas y las transmitan a los diferentes grupos de interés para que se legitimen de esta forma esas acciones y generen valor en la organización Hassán, J. O. C., & Guzmán, M. H. F. (2014, July).

3 METODOLOGÍA

Aludiendo al objetivo de la investigación, el cual se fundamenta en dar cuenta de la importancia de la implementación de las políticas de sostenibilidad en el desempeño financiero de la industria automotriz en Colombia, y teniendo en cuenta que en la literatura se evidencia que para este tipo de casos el mejor método para abordarlas es el estudio de caso, entonces se procedió a definir éste como método que rige la presente investigación. Donna M. Mertens (2005) lo define como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, el cual es visto y analizado como una entidad.

De igual forma, la U.S. General Accounting Office, GAO, en 1990, define que el estudio de caso constituye un método para aprender respecto a una instancia compleja, basado en un entendimiento comprensivo de esta instancia como un "todo" y su contexto, mediante datos e información obtenidos por descripciones y análisis extensivos (Mertens, 2005); ahora bien, Harvard Business School lo considera un método y lo utiliza desde 1908 para evaluar unidades orga-nizacionales (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado & Baptista-Lucio 2006).

De igual forma, las tipologías de estudio de caso son variantes dependiendo del número de variables, las categorías de las variables que se deseen estudiar y los aspectos fundamentales que se deben tener en cuenta dentro del estudio, para lo que Robert E. Stake (1995) identifica tres diferentes tipos de estudios de caso: intrínsecos, instrumentales y colectivos. El propósito de los intrínsecos no es construir una teoría, sino que el caso mismo resulte de interés; los estudios de caso instrumentales se examinan para proveer de insumos de conocimiento algún tema o problema de investigación, refinar una teoría o aprender a trabajar con otros casos similares; por último, los colectivos sirven para construir un cuerpo teórico: sumar hallazgos, encontrar elementos comunes y diferencias, y acumular información.

De igual forma, las tipologías de estudio de caso son muchas y existen varios autores que se destacan por sus aportes a este método de investigación, tal es el caso de Robert K. Yin (2005) quien hace la clasificación por número de casos y clase de unidad de análisis. Respecto al número de casos, los clasifica en un caso o varios casos; desde la clase de unidad de análisis, los tipifica en casos con unidad holística –todo el caso tomado como una sola unidad de análisis– y, casos con unidades incrustadas –varias unidades de análisis dentro del caso–.

Por lo anterior, y después de revisada la literatura, se considera la investigación como un estudio de caso con unidades incrustadas, puesto que se analizan diferentes variables del estado de resultados de las empresas del sector automotriz en Colombia, para su posterior análisis. De igual forma, esta tipología de estudio de caso obedece a unos pasos específicos que plantea el autor y los cuales son abordados en el desarrollo del presente, los cuales son: 1) se elabora el estado del arte; 2) diagnóstico del fenómeno estudiado; 3) exposición del contexto; 4) Determinación de criterios para el análisis y explicación de los resultados de forma lógica y acorde a la complejidad de su manifestación en el contexto y; 5) Integración -interrelación- y vivencias.

De igual forma, con el propósito de establecer las correlaciones entre los indicadores financieros del sector automotriz afines a las hipótesis planteadas tomando la variación de 2 periodos del 2006 al 2011 y del 2012 al 2015 se utilizó el paquete estadístico SPSS, así como la distribución T de student para las muestras relacionadas de datos cuantitativos.

4 ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

4.1. ANÁLISIS FINANCIERO, INDICADORES Y SU LECTURA DESDE EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS COMPAÑÍAS AUTOMOTRICES EN COLOMBIA.

Correlaciones: Variación Utilidad Neta y Variación Endeudamiento.

La Tabla n°. 1 muestra un coeficiente de correlación negativo de -0,050 indicando que hay poca asociación entre las variables. Es decir, que la variación en la utilidad neta no es reflejo de mayores niveles de endeudamiento que probablemente no están financiando la actividad de las empresas. Mayores niveles de endeudamiento generan menos utilidad, los recursos del crédito no se traducen en mejor rendimiento operacional.

Tabla 1 - Correlaciones de muestras relacionadas

Par 1. Variación utilidad neta y variación endeudamiento.	N	n	sig.
	5	-0,05	0,937

Fonte: Elaborado por los autores (2017).

- H_0 : La inclusión de variables ética, social y ambiental en la información financiera, está positivamente relacionada con las expectativas de información para mejorar sus resultados financieros y lograr mejorar la inversión más que con los requisitos de los stakeholders.
- H_1 : La inclusión de variables ética, social y ambiental en la información financiera, no está positivamente relacionada con las expectativas de información para mejorar sus resultados financieros y lograr mejorar la inversión más que con los requisitos de los stakeholders.

Los estadísticos de la prueba de hipótesis están en la Tabla n°. 2. La prueba t al 95% permite comparar el valor-p 34,8% con el Alfa 5%, Decisión: no se puede rechazar la hipótesis nulidad H_0 .

Tabla 2 - Prueba de muestras relacionadas

	Diferencias relacionadas						t	gl	Sig. (bilateral)
	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media	95% Intervalo de confianza para la diferencia					
				Superior	Inferior				
Par 1 Variación Razon Corriente Variación Endeudamiento	-,0412000	,7080368	,3166437	-,9203438	,8379438	-,130	4	,903	

Fonte: Elaborado por los autores (2017).

De acuerdo con la Tabla n°. 3 y la Tabla n°. 4, la conclusión desde la Dimensión Financiera que las empresas no están utilizando los niveles de endeudamiento en el crecimiento de las empresas, no están generando mejores resultados que se visualicen en mayores niveles de utilidad. Es decir, puede ser que los niveles de endeudamiento los financien las utilidades.

Tabla 3 - Pruebas relacionadas.

	diferencias relacionadas					t	gl	sig. (Bilateral)
	media	desviación típica	Error Típico de la Media	95% Intervalo de confianza para la diferencia				
				superior	inferior			
Par 1. Variación Raxón Corriente y Variación Endeudamiento	-0,0412	0,7080368	0,3166437	-0,9203438	0,8379438	-0,13	4	0,903

Fonte: Elaborado por los autores (2017).

Tabla 4 - Pruebas relacionadas.

	diferencias relacionadas					t	gl	sig. (Bilateral)
	media	desviación típica	Error Típico de la Media	confianza para la diferencia		media	Desviación Típica	
				superior	inferior			
Par 1. Variación Raxón Corriente y	-0,55018	1,15889917	0,5183168	-1,9892582	0,8888982	-1,061	4	0,348

Fonte: Elaborado por los autores (2017).

Para obtener un mejor resultado en el análisis del desempeño financiero de la industria automotriz en Colombia se determinó tener en cuenta los últimos cinco años, según los informes reportados por las empresas supervisadas por la Superintendencia de Sociedades, la Asociación Colombiana de Vehículos Automotores (ANDEMOS) y la Cámara de la Industria Automotriz de ANDI, en las empresas más importantes de esta industria,: General Motors-Colmotores S.A. (GM), Compañía Colombiana Automotriz S.A. (C. C. A.), Sociedad de Fabricación de Automotores S. A. SOFASA (SOFASA), Hyundai Colombia Automotriz S. A. (Hyundai), Metrokia S. A. (Kia) y Toyota de Colombia (Toyota). Este estudio se realizó en dos periodos diferentes el primero corresponde del año 2006 al 2011 y el segundo de 2012 al 2015.

Como punto de partida se tendrá en cuenta los dos subsectores de la industria automotriz: la fabricación y el comercio. El subsector de fabricación está integrado por un total de 127 empresas, las cuales durante el año 2015 presentan una tendencia creciente de las cuentas del balance general (activo, pasivo y patrimonio). Y por su parte el subsector está integrado por 658 empresas, las cuales durante el año 2015 presentan una continuación de tendencia creciente de las cuentas del balance general.

En la Gráfica n°. 1, se reflejan las ganancias y pérdidas generadas en cada año. En 2014 se observa crecimiento de las ganancias, aumentando en 23,3% ó \$58.998 millones frente a 2013. De igual forma, para el año 2014 el margen neto. Las ventas para el año 2014 generaron el 3% de las ganancias.

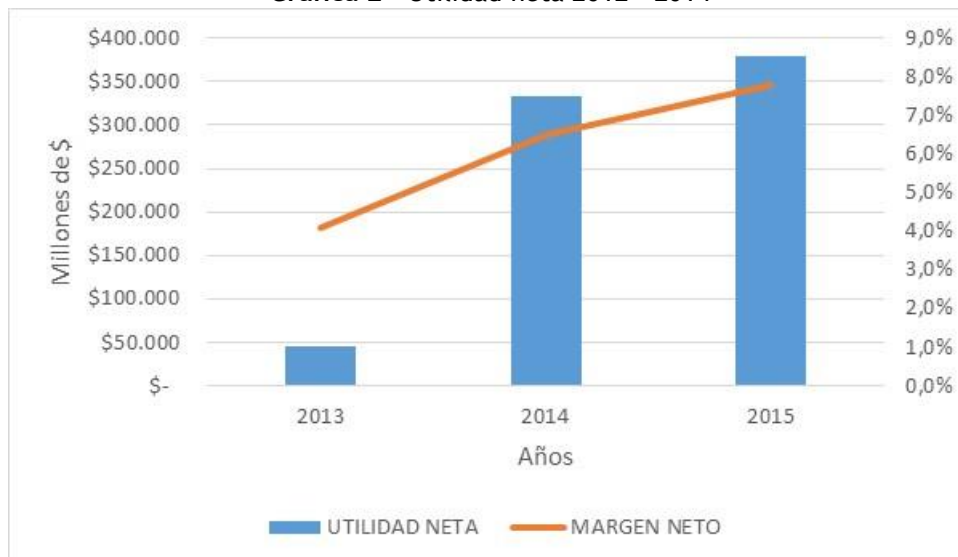
Gráfica 1 - Ganancias y pérdidas en el periodo 2012-2014.



Fuente: Supersociedades - Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros (2016).

Por su parte en la gráfica n°. 2, se observa la utilidad neta y el margen neto de los años 2014 y 2015, con respecto a la utilidad neta se incremento en un 13.5% frente al año 2014, esto equivale a \$ 45.202 millones de pesos, esto se debe al aumento en los ingresos operacionales, el margen neto tuvo un alza de 1.3% durante el año 2015, respecto al año anterior.

Gráfica 2 - Utilidad neta 2012 - 2014

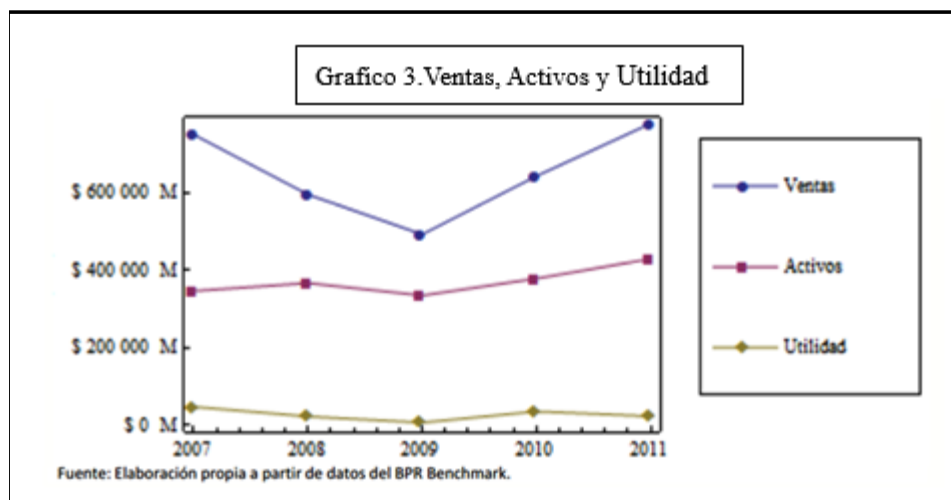


Fuente: Supersociedades (2016).

Como quiera que es de vital importancia realizar el análisis de los estados financieros a través de las razones financieras para examinar el resultado de las decisiones que tomaron los representantes de estas empresas, y la posibilidad de

formular futuras decisiones para el crecimiento de la industria en el país, se realiza el respectivo análisis en dos periodos diferentes: Del 2007 al 2011 y el segundo periodo desde el 2012 al 2015:

Gráfico 3 - Movimientos financieros 2007 - 2011



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BPR Bechmark (2017).

En la gráfica n°. 3, se ve reflejado el movimiento que se ha tenido en estos años de las ventas, en el año 2009 se generó una crisis económica en el país y se disminuyeron generando que los activos no tengan incremento, otra parte que afecto fue la utilidad donde se vieron afectados los socios o accionistas ya que entre menos utilidades menor es el ingreso que reciben.

4.1.1. Endeudamiento

Esta razón indica que parte de los activos están financiados por terceros o por los socios, también confirma el grado de endeudamiento de la empresa y la capacidad que tiene de cubrir sus pasivos. Por lo tanto se busca determinar el riesgo por parte de los acreedores, el riesgo de los dueños y el grado de conveniencia del endeudamiento para la empresa (Ortiz, 2011).

Se observa en la gráfica n°. 4 que el nivel de endeudamiento con los proveedores es muy bajo, estas empresas utilizan otras estrategias como los préstamos a los bancos ya que les pueden dar mejores oportunidades de pago, plazos más largos o un tiempo estimado en el cual ellos no tendrán que cancelar nada de estos créditos. El nivel de endeudamiento que se presenta en comparación desde el año 2007 al 2011 se mantuvo, ya que el nivel de ventas no fue tan bueno y los niveles de apalancamiento se

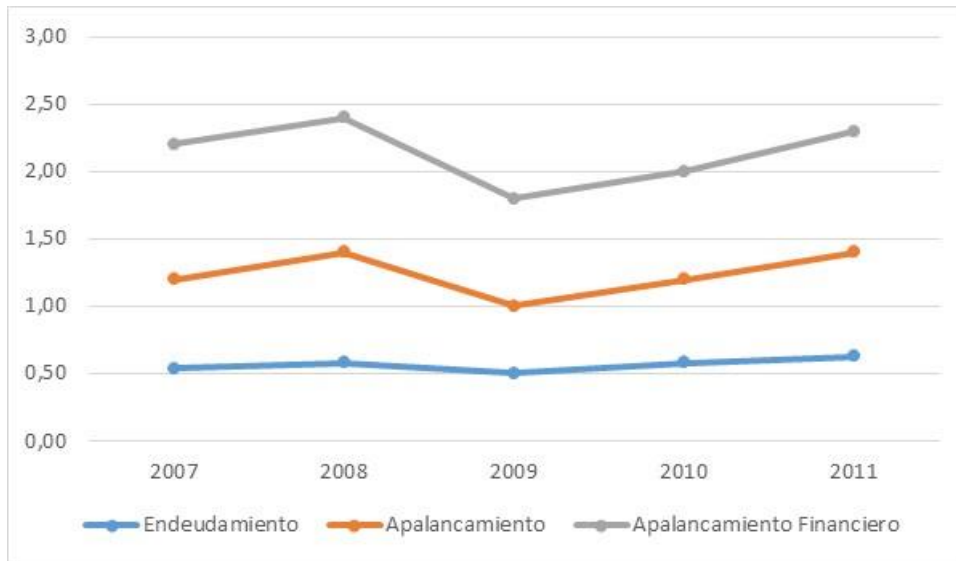
incrementaron en el año 2008 porque se estaba presentando la crisis económica en el país y en el 2009 se observa que apalancamiento disminuyó notablemente ya que el nivel de las ventas fue muy bajo y no había mucho en que invertir por el inventario que tenían.

Se observa en la gráfica n°. 4 que el nivel de endeudamiento con los proveedores es muy bajo, estas empresas utilizan otras estrategias como los préstamos a los bancos ya que les pueden dar mejores oportunidades de pago, plazos más largos o un tiempo estimado en el cual ellos no tendrán que cancelar nada de estos créditos. El nivel de endeudamiento que se presenta en comparación desde el año 2007 al 2011 se mantuvo, ya que el nivel de ventas no fue tan bueno y los niveles de apalancamiento se incrementaron en el año 2008 porque se estaba presentando la crisis económica en el país y en el 2009 se observa que apalancamiento disminuyó notablemente ya que el nivel de las ventas fue muy bajo y no había mucho en que invertir por el inventario que tenían.

Se observa en la gráfica n°. 4 que el nivel de endeudamiento con los proveedores es muy bajo, estas empresas utilizan otras estrategias como los préstamos a los bancos ya que les pueden dar mejores oportunidades de pago, plazos más largos o un tiempo estimado en el cual ellos no tendrán que cancelar nada de estos créditos. El nivel de endeudamiento que se presenta en comparación desde el año 2007 al 2011 se mantuvo, ya que el nivel de ventas no fue tan bueno y los niveles de apalancamiento se incrementaron en el año 2008 porque se estaba presentando la crisis económica en el país y en el 2009 se observa que apalancamiento disminuyó notablemente ya que el nivel de las ventas fue muy bajo y no había mucho en que invertir por el inventario que tenían.

Se observa en la gráfica n°. 4 que el nivel de endeudamiento con los proveedores es muy bajo, estas empresas utilizan otras estrategias como los préstamos a los bancos ya que les pueden dar mejores oportunidades de pago, plazos más largos o un tiempo estimado en el cual ellos no tendrán que cancelar nada de estos créditos. El nivel de endeudamiento que se presenta en comparación desde el año 2007 al 2011 se mantuvo, ya que el nivel de ventas no fue tan bueno y los niveles de apalancamiento se incrementaron en el año 2008 porque se estaba presentando la crisis económica en el país y en el 2009 se observa que apalancamiento disminuyó notablemente ya que el nivel de las ventas fue muy bajo y no había mucho en que invertir por el inventario que tenían.

Gráfica 4: Nivel de endeudamiento.



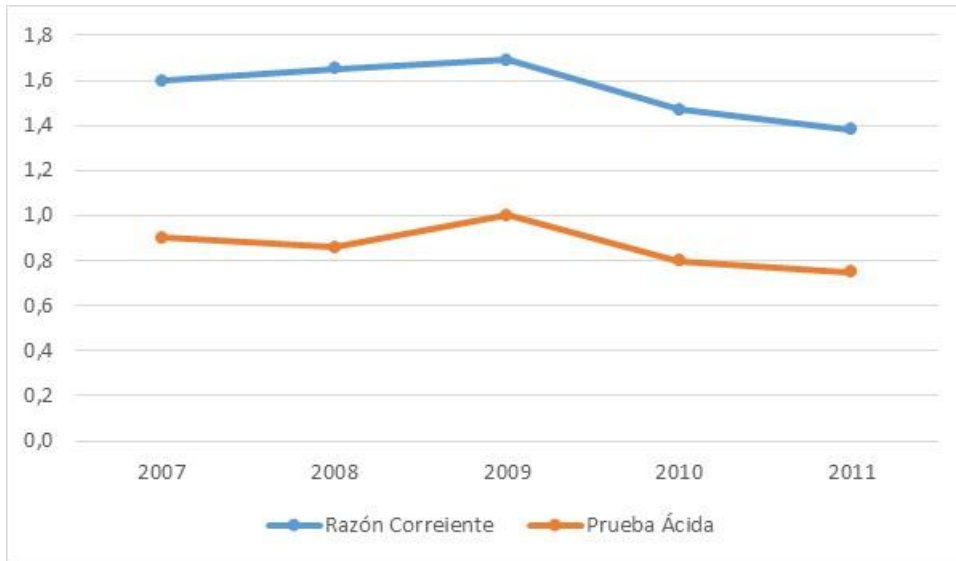
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BPR Bechmark (2017)

4.1.2. *Liquidez*

En esta razón se puede ver reflejado cuánto tiempo se tardan las empresas en volver efectivo el disponible y cuánto tiempo tardan para cancelar sus deudas, dependiendo de esto también se puede medir las obligaciones a corto plazo. Por lo tanto se pretende determinar que sucedería si a la empresa se le requiriera el pago de manera inmediata de sus obligaciones menores de un año (Ortiz, 2011).

En la gráfica n°. 5 se observa que en 2009 se obtuvo una razón corriente muy alta por la crisis del país y el incremento del dólar por eso la gente no puede realizar ninguna inversión sino destina su dinero para ahorrar, esperan a que el dólar baje para así poder comprar y gastar menos dinero en carros o automóviles, esto genero mayor endeudamiento a largo plazo por la crisis económica que se explicó anteriormente.

Gráfica 5: Liquidez.

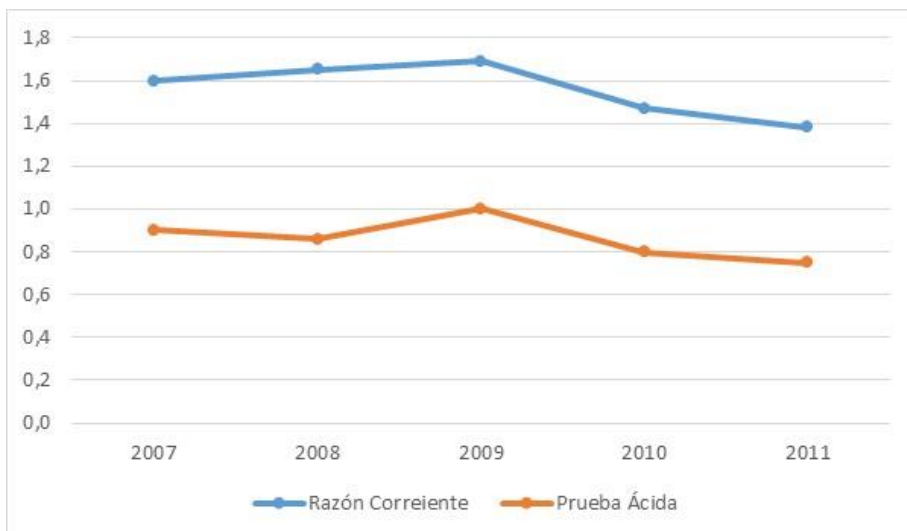


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BPR Bechmark (2017).

4.1.3. Eficiencia

Eficiencia, de acuerdo con la Gráfica n°. 6, en esta razón se puede ver reflejado que la rotación de cartera fue variable por la crisis económica que se empezó a generar, en el 2008 estuvo bien para la rotación de cartera ya que las cuentas de cobro se convirtieron más rápido en efectivo, también se observa que la rotación de inventarios fue alta en el 2009 por la crisis económica presentada en el país, se tuvo que tener un inventario muy alto para que las empresas vendieran más a un menor costo para no afectar la rentabilidad.

Gráfica 6: Eficiencia.

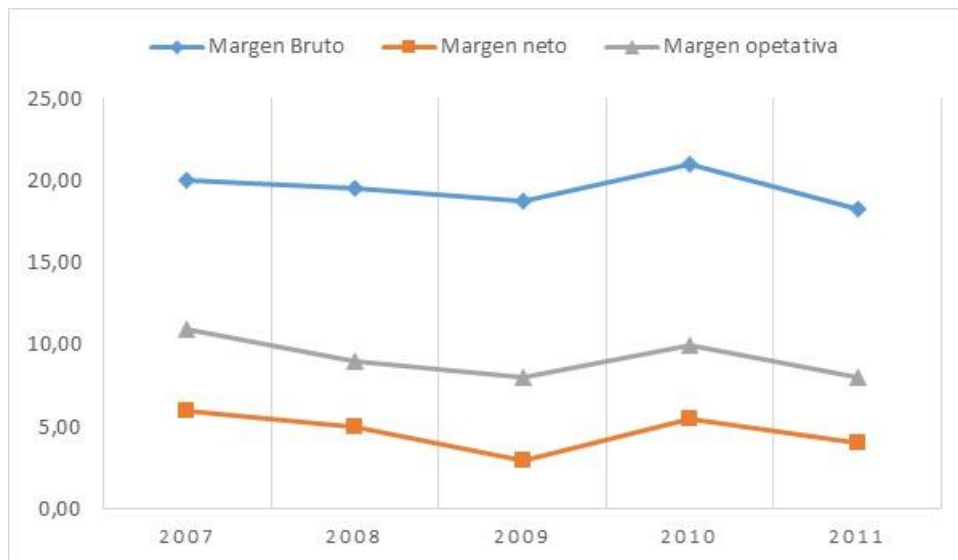


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BPR Bechmark (2017).

4.1.4. Eficacia

En efecto, en la gráfica n°. 7, se puede ver reflejado que las empresas en el año 2009 tuvieron una crisis económica por el incremento del dólar y baja producción en las empresas automotrices, por lo cual estas tenían que vender grandes cantidades a un precio muy bajo para que generaran mayor rentabilidad, sin dejar atrás los otros ingresos correspondientes a otros servicios que rindan todas y cada una de ellas.

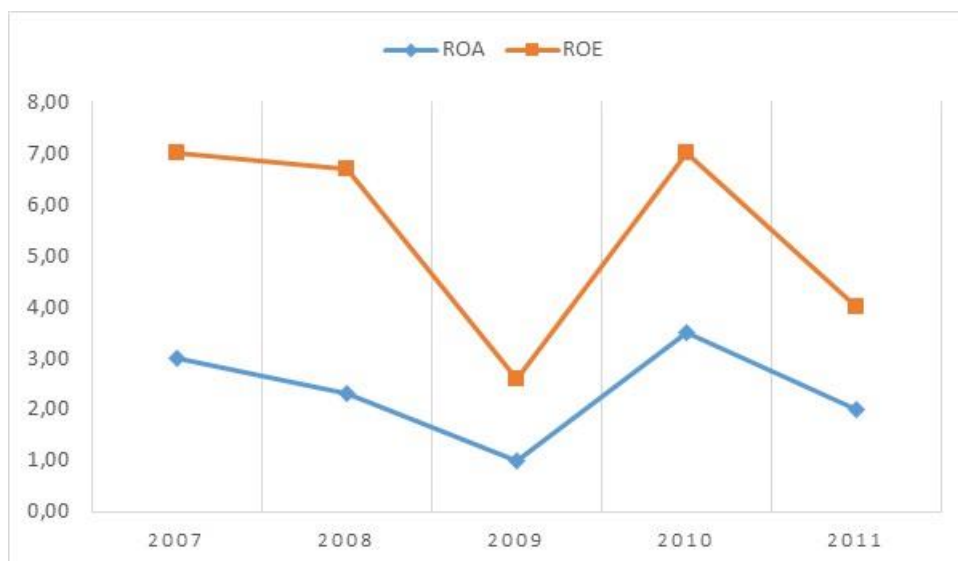
Gráfica 7: Eficacia.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BPR Bechmark (2017).

4.1.5. Efectividad

Gráfico 8: Efectividad



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BPR Bechmark, 2017.

Durante las razones financieras anteriores se ha notado considerablemente que en el año 2009 las empresas automotrices generaron mucha crisis, en la gráfica No. 8 se ve reflejado que a pesar de la crisis del dólar y de la producción automotriz en el año 2010 se obtuvo un incremento de la efectividad de sus ventas por el nivel de inventario represado que tenían, no tuvieron que realizar ninguna inversión adicional.

En la tabla n°. 3 se puede ver el nivel del margen productivo que se obtuvo durante 2007 al 2011 como se indicaba anteriormente en las diferentes razones financieras, en el 2009 se generó un margen operativo muy bajo, por el nivel de las ventas se generaron mayores gastos, hasta tomar las mejores decisiones para que el año 2010 presentara una mejor rentabilidad.

Tabla 5: Margen operativo y rotación de activos

	2007	2008	2009	2010	2011
Margen Operativo	10.66%	7.62%	5.59%	9.32%	5.70%
Rotación Activos	2.16	1.62	1.47	1.70	1.81

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del BPR Bechmark (2017)

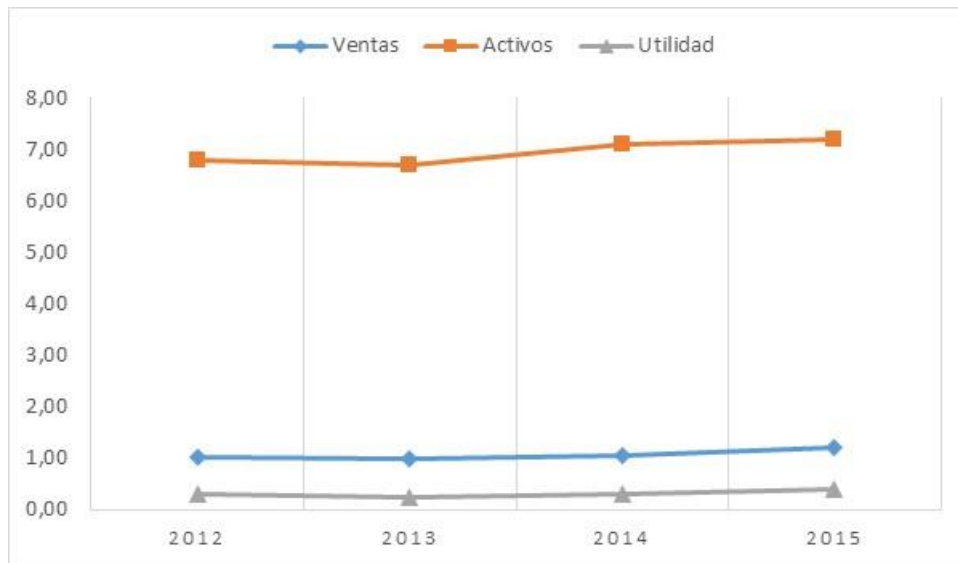
4.2. RESPONSABILIDAD SOCIAL Y RAZONES FINANCIERAS

Razones financieras del año 2012 - 2015

4.2.1. Indicadores de crecimiento

A saber en la gráfica No. 9, se observa que durante estos años se ha mantenido en equilibrio en estas cuentas de los Estados Financieros, no se refleja ningún crecimiento considerable en ninguno de estos años, y los activos son muy altos en comparación a las ventas y la utilidad, esto quiere decir, que estas empresas del sector automotriz, poseen gran cantidad de activos, lo cual hace que sean las mejores en esta industria.

Gráfica 9: Indicadores de crecimiento

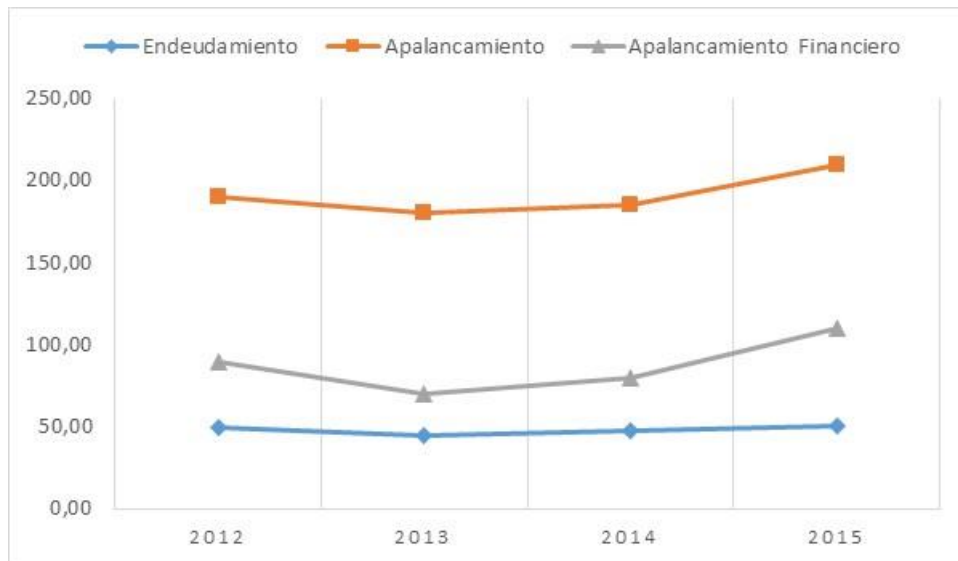


Fuente: Supersociedades (2016).

4.2.2. Indicadores de endeudamiento

En la gráfica No. 10, se evidencia que el apalancamiento se encuentra casi al doble durante este periodo en comparación con el endeudamiento y el apalancamiento financiero, esto quiere decir que el patrimonio de las empresas de este sector se encuentra medianamente comprometido con los acreedores, a diferencia del nivel de endeudamiento el cual tiene una participación de los acreedores más baja con respecto a los activos, en cuanto al apalancamiento este se determina con el patrimonio de la empresa sobre los activos totales.

Gráfico 10: indicadores de endeudamiento.



Fuente: Supersociedades (2016).

5 CONCLUSIONES

En los indicadores financieros, se muestra la rentabilidad del patrimonio, rentabilidad del activo y la rotación de activos, para el primer indicador se tiene que la utilidad neta sobre el total del patrimonio es muy superior en el año 2015 con respecto a los años anteriores, esto se debe a que en este año la utilidad neta fue mayor, incremento casi el doble en comparación con el año 2014.

Para la rentabilidad del activo, en la cual se obtiene la proporción de la utilidad neta con respecto al total de los activos, aquí también se refleja que en el año 2015 este indicador se encuentra en un nivel más con respecto a los demás años, porque como se observó en análisis anteriores los activos en este año incrementaron notablemente, esto se ve expresado en el 8% de rentabilidad en activos con respecto al 4.4% de este mismo indicador en el año 2014.

En lo que respecta a la rotación de activos, este ha sido relativamente equilibrado durante estos años, ya que los ingresos operacionales no han variado notoriamente, por tal razón esta rotación se encuentra entre 1,25 y 1,53 veces.

Atendiendo estos resultados es evidente que el discurso que sobre sostenibilidad ha adoptado la industria automotriz, está asociado a los mecanismos de gestión del sector

económico y resulta poco claro e insuficiente para ejercer control social y ambiental de los stakeholders.

Ahora, con relación se rechaza la hipótesis de investigación atendiendo que la dimensión financiera de las empresas no están utilizando los niveles de endeudamiento en el crecimiento de las empresas, no están generando mejores resultados que se visualicen en mayores niveles de utilidad, lo que hace que los niveles de endeudamiento los financien las utilidades.

Finalmente, con fundamento en la información disponible y el estadístico de la prueba t de Student, se concluye que de la información financiera obtenida se aprecia que puede haber un riesgo en la sostenibilidad financiera. Lo anterior traza como ruta para futuras investigaciones comprender si las apuestas de sostenibilidad están conllevando a una financiarización, que termina dejando la sostenibilidad de la empresa en su valor en el mercado y no necesariamente en la producción.

REFERENCIAS

Andi. (2016). *Asociacion Nacional de empresarios en Colombia.Andi*. Obtenido de Asociacion Nacional de empresarios en Colombia.Andi:

www.andi.com.co/Paginas/PageNotFoundError.aspxopen_in_new

BogotáMejorparaTodos. (2016). Obtenido de <https://goo.gl/4ZVDR>

Castro, M. (2016). La investigación estratégica, un aporte al desarrollo sostenible de las áreas protegidas Strategic research, a contribution to the sustainable development of protected areas. *Tinkazos-Revista Boliviana de Ciencias Sociales*, 15(31).

Cepal, N. (2016). Informe de la Segunda Reunión del Comité de Negociación del Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe.

Cepal. (2015). El desafío de la sostenibilidad ambiental en America Latina y el caribe. Obtenido de El desafío de la sostenibilidad ambiental en America Latina y el caribe:

http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37791/LCM23_es.pdf

- Colombia, P. (Septiembre de 2012). Industria automotriz en Colombia. Obtenido de Industria automotriz en Colombia:
[http://www.inviertaencolombia.com.co/attachments/article/78/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20\(2\).pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/attachments/article/78/Perfil%20Automotriz_%20Septiembre%202012%20Final%20(2).pdf)
- Competitividad, C. P. (2016). Obtenido de <https://goo.gl/3QhlgU>
- Delgado, L. E., Bachmann, P. L., & Oñate, B. (2007). Gobernanza ambiental: una estrategia orientada al desarrollo sustentable local a través de la participación ciudadana. *Revista Ambiente y Desarrollo de CIPMA*, 23(3), 68-73.
- Fernández, M. L. (2016). Una estrategia para el desarrollo sustentable en tiempos de globalización económica. *Revista Internacional de Desarrollo Regional Sustentable*, 1(1), 26-34.
- Flórez, J., Hernández, A., & Naranjo. (Octubre de 2011). Gobernanza Ambiental sobre los Cerros Orientales de Bogotá. Obtenido de <https://goo.gl/ZEhNJv>
- Flórez, M., Curvelo, J., & Flórez, M. (2015). Obtenido de <https://goo.gl/2HRkbU>
- Franco Ruiz, R. A. (2014). Fundamentos ontológicos para la construcción del concepto de contametría. *Revista Científica General José María Córdova*, 12(13), 165-190.
- Guhl, E. (07 de 2015). Obtenido de <https://goo.gl/qlhQsa>
- Guimaraes, R. P. (2011). Ecología política y gobernanza ambiental. Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de <https://goo.gl/OBZwVE>
- Hassán, J. O. C., & Guzmán, M. H. F. (2014, July). INCIDENCIA DE LA POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS: ANALISIS DE UN CASO EXITOSO DE SOSTENIBILIDAD EN COLOMBIA/INCIDENCE OF SUSTAINABILITY POLICY IN THE FINANCIAL PERFORMANCE OF THE COMPANIES: A RESEARCH OF A BOUGHT CASE TO A SUCCESSFUL CASE OF SUSTAINABILITY IN COLOMBIA. In *Global Conference on Business & Finance Proceedings* (Vol. 9, No. 2, p. 1985). Institute for Business & Finance Research.
- La gestion ambiental en Colombia. (07 de 2015). Obtenido de <https://goo.gl/qlhQsa>
- Machado, M. A. (2004). Contabilidad Social, Dimensiones de la Contabilidad Social. *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 173-218.

Mapeo de promotores de RSE. (s.f.). Mapeo de promotores de RSE. Obtenido de <https://goo.gl/11vjvr>

Ministerio de Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible. (s.f.). Obtenido de <https://goo.gl/plQLho>

Ministerio de Medio Ambiente. (24 de 02 de 2016). Obtenido de <https://goo.gl/nRpa3P>

Ministerio de Medio Ambiente. (s.f.). Ministerio de Medio Ambiente. Obtenido de <https://goo.gl/rKGTS6>

Ministerio de Medio Ambiente. (s.f.). Ministerio de Medio Ambiente. Obtenido de <https://goo.gl/T7M00T>

Molina, D. (2014). Gobernanza ambiental en Colombia: la acción estatal y de los movimientos sociales (Vol. XVIII). Bogota, Colombia.

NLA. (s.f.). Obtenido de <https://goo.gl/R6u30N>

NOOLS, R. (2013). Obtenido de <https://goo.gl/ITff0F>

NRDC. (2014). Obtenido de <https://goo.gl/kElw1Y>

ONU, 2. (2016). Obtenido de <https://goo.gl/uqQT7J>

Pereda, J. T. (2015). Evolución del concepto de contabilidad a través de sus definiciones. Contaduría Universidad de Antioquia, (13), 9-74.

PND. (2014). Obtenido de <https://goo.gl/qXsSFa>

Red de desarrollo sostenible. (22 de 12 de 2015). Obtenido de <https://goo.gl/CXYLXu>

Sarrionandia, G. E., & navarro, D. (2014). EDUCACIÓN INCLUSIVA Y DESARROLLO SOSTENIBLE.

UNAM. (2004). Obtenido de <https://goo.gl/W8L4Ch>

UNEP. (s.f.). Obtenido de <https://goo.gl/UyysRV>

A influência de agente de governança no processo de governança corporativa: um estudo bibliográfico sobre a secretaria de governança

The influence of governance agency in the corporate governance process: a bibliographic study on the governance secretariat

Silvana Chiaretto¹ e Silvana Pugedo Frade Paes²

Recebido: 17/10/2016

Aprovado: 08/03/2017

Publicado: 31/01/2017

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

A pesquisa aborda a influência da Secretaria de Governança, como agente de governança, no processo de governança corporativa. O objetivo principal foi compreender como a Secretaria Geral pode ser facilitadora e fomentadora no processo da governança corporativa das organizações. Assim, realizou-se pesquisa bibliográfica sobre o tema. Por fim, considera-se que dispor de uma Secretaria de Governança está ao alcance de qualquer organização, independentemente do seu porte ou do setor de atuação, contribuindo, neste sentido, para a qualidade do seu processo decisório e gerando valor para as partes inter-relacionadas.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Secretaria de Governança; Processo decisório.

ABSTRACT

The influence of the Governance Secretariat, as governance agent in the corporate governance process. The main objective is to understand how the General Secretariat may be facilitative and fuels in the process of corporate governance of organizations. So, it was held literature on the subject. Finally, it is considered to have a Governance Secretariat is available to any organization, regardless of their size or business sector, contributing in this regard to the quality of their decision-making and generating value for the internal parts related.

Keywords: Corporate governance; Secretary of Governance; decision making.

¹ Mestre em Administração pela Universidade FUMEC. Pós-graduada em Comunicação e Marketing pelo UNIBH e graduada em Comunicação Social pelo Unicentro Newton Paiva. Coordenadora da área de ciências empresariais - FACE e do curso de MBA em Gestão em Marketing Estratégico e professora dos cursos de MBA/pós-graduação da Universidade FUMEC e outros. Brasil. Contato: silvana.chiaretto@fumec.br

² MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade Fumec. Brasil. Contato: silvanapugedo@hotmail.com

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais se encontra em evidência a discussão no mundo organizacional dos temas relacionados à sustentabilidade, ética, governança, transparência, equidade, integridade, prestação de contas, responsabilidade e imparcialidade, vez que - na medida em que as organizações tornam-se mais complexas ou o ambiente regulatório e legal dos negócios torna-se mais seletivo e competitivo - há necessidade de modelos de governança mais estruturados e de fácil interação dos seus agentes.

Neste sentido, há de se primar pelo processo de governança corporativa. Pesquisar sobre como a Secretaria de Governança pode atuar e contribuir para o aprimoramento deste processo, bem como otimizar o processo decisório, além de compreender, aprofundadamente, qual seu papel na segurança da informação, na disponibilização de dados e informações de forma concomitante, isonômica e confiável, e na avaliação de desempenho dos diretores e conselheiros. Além de descobrir se trata de um investimento ou uma despesa para a organização.

Hipoteticamente, pode-se considerar a Secretaria de Governança como um agente da governança corporativa, contribuindo para o aprimoramento do processo decisório da organização. A função de Secretaria de Governança não é mais apenas prover e organizar as ações dos órgãos e agentes da governança, mas uma facilitadora da governança, constituindo-se também como agente para atuar criticamente o entendimento do negócio e suas demandas.

Assim, como justificativa deste estudo, encontra-se a importância da atuação da Secretaria de Governança em um processo cada vez mais complexo, vez que para existir e desenvolver e operar seus processos internos, uma organização não depende apenas da sua produção, mas também da sua gestão, cujas principais deliberações devem ser adequadamente fundamentadas, registradas, divulgadas e passíveis de verificação pelas partes envolvidas e ou interessadas, dentro da sua atuação legal ou estratégica.

Sendo assim, este estudo tem como objetivo geral compreender qual o papel da Secretaria de Governança como agente de governança no fortalecimento da interação entre os demais agentes de governança e na disseminação das melhores práticas da governança. Tendo como objetivos específicos: decompor os principais conceitos de governança corporativa; analisar a atuação e as atribuições da Secretaria de Governança no processo de governança, como organizadora, como gestora de informações, como

consultora e fomentadora das melhores práticas da governança; e, averiguar os reflexos dessa atuação no aprimoramento desse processo.

Neste sentido, este estudo será desenvolvido através de um estudo bibliográfico, alinhado a uma pesquisa descritiva, tendo a análise bibliográfica como técnica de coleta e a análise de conteúdo como técnica de tratamento dos dados.

A estrutura deste estudo contará com uma introdução, um capítulo destinado ao referencial teórico, um capítulo para a metodologia da pesquisa, outro capítulo para análises e resultado, além de um capítulo para as considerações finais.

Este estudo visa responder ao seguinte questionamento: **A Secretaria de Governança pode se apresentar como um facilitador e um fomentador do processo de governança?**

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A separação da propriedade e do controle entre acionistas e administradores é uma forte característica das corporações modernas mundiais, induzindo o surgimento de necessidade de se estabelecer mecanismos que alinhassem os interesses de ambos, de forma que os administradores agissem no melhor interesse de todos os acionistas. (SILVEIRA, 2005).

No Brasil, entretanto, a alta concentração da propriedade e do controle, ou seja, posse das ações aliada à tomada de decisões, além da baixa proteção dos acionistas faz com que o maior conflito seja entre acionistas majoritários e minoritários e não entre acionistas e gestores. (SILVA & LEAL, 2007).

Caminhar na direção de um robusto Sistema de Governança Corporativa e instituir e aplicar suas melhores práticas propiciará, cada vez mais, decisões de boa qualidade e sustentáveis.

Para Murakoshi (2011), boas práticas de governança corporativa também trazem benefícios diretos ao negócio, com fortalecimento da imagem e reputação, maior engajamento dos associados e maior facilidade de acesso ao capital,

Prado e Vilela (2013) consideram que a causa da governança corporativa sedimentou-se como assunto permanente no meio acadêmico e, na mídia especializada, vem sendo tratado como tema de interesse dos investidores no mercado de capitais e, portanto, figurando na pauta de preocupações dos empresários. Todos procuram compreender e aplicar as melhores práticas de governança calcadas em procedimentos

detalhados e previamente estabelecidos, buscando garantir que a empresa tenha melhores padrões de direção, fiscalização e retorno financeiro do investimento realizado, de forma longa e sustentável.

O tema Governança Corporativa instiga muitas e amplas discussões, principalmente na atualidade, onde as organizações estão mais atuantes e mais visíveis nos contextos institucional e governamental. (RODRIGUES & BRANDÃO, 2010).

2.1. Conceitos de Governança Corporativa

Para Silveira (2005), governança corporativa é um conjunto de mecanismos internos e externos que visam harmonizar a relação entre gestores e acionistas, dada a separação entre controle e propriedade.

Conforme Silva e Leal (2007) governança corporativa é descrita como mecanismos ou princípios que governam o processo decisório dentro de uma empresa ou conjunto de regras que visam minimizar os problemas de agência (SILVA & LEAL, 2007).

Para Oliveira (2006), governança corporativa é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas - com seus negócios, produtos e serviços - ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas - acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governo -, facilitando o acesso às informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC [Instituto Brasileiro de Governança Corporativa] (2015) define governança corporativa como 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.

A governança corporativa não é estática ou apresenta respostas fáceis. Como um processo dinâmico que é, vez que precisa ser sempre aperfeiçoada para atender ao presente e ao futuro das organizações, não é um modelo universal, mas um sistema que busca na diversidade de cada organização a utilização das melhores práticas.

2.2. Componentes do Sistema de Governança Corporativa

O Sistema de Governança Corporativa abrange o ambiente onde uma organização está inserida, tendo como base a legislação e a regulamentação relativa ao seu setor de atuação.

Este Sistema é composto pelas partes interessadas ou *stakeholders*, sócios ou acionistas da organização, conselhos de administração e fiscal, diretoria, auditorias interna e externa, comitês de assessoramento dos conselheiros de administração e dos diretores, conselhos de família e a Secretaria de Governança.

Os instrumentos jurídicos que norteiam este Sistema são acordo de acionistas ou acordo de sócios, estatuto social ou contrato social, regimentos internos dos conselhos de administração e fiscal e da diretoria, políticas, normas e códigos de conduta ou de ética, manual para participação em assembleia geral e manual de governança.

Para tanto, são utilizadas, como ferramentas e de caráter mais operacional, o calendário anual de reuniões, agendas das reuniões, e, ainda, como ferramentas de caráter mais elaborado, atas e extratos das reuniões, propostas de deliberação, portal ou site de governança e avaliação dos conselheiros e diretores, proporcionando agilidade na comunicação, transparência e facilidade às informações.

Dentro deste Sistema, encontram-se os agentes de governança, que, segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2005), são aqueles indivíduos e órgãos envolvidos no Sistema de Governança Corporativa.

2.3. A Regulamentação da Função de Secretaria de Governança

A função de Secretaria Geral não é regulada no Brasil, diferentemente do que ocorre em outros países como Estados Unidos e Inglaterra.

O conselho de administração tem um papel fundamental na governança corporativa das organizações, sendo o principal agente para atuar na resolução dos conflitos entre acionistas e gestores e entre acionistas minoritários e majoritários.

No topo do processo decisório, este colegiado sempre contou com os trabalhos de um profissional que providenciava a logística das reuniões, bem como o registro e divulgação das deliberações dos seus membros; motivo pelo qual, no Brasil, a figura do “Secretário de Conselho” historicamente foi vinculada a este agente de governança.

Entretanto, há uma evolução dos modelos de governança corporativa de “reuniões de conselho” para um Sistema de Governança Corporativa que congrega os representantes envolvidos com a propriedade (assembleia geral), com a administração (conselheiros e diretores) e com a fiscalização (conselho fiscal), com tendência à formalização da função de Secretário de Governança neste País.

Na Inglaterra, esta é uma função regulada e prevista no *UK Corporate Governance Code*. Foi citado em um conjunto de estatutos reconhecidos como os primeiros fundamentos da legislação britânica, o *Joint Stock Companies Act* de 1856, tendo sido posteriormente reconhecida como uma posição executiva a partir da publicação do *Companies Act* de 1948.

Várias entidades internacionais regulam ou certificam esses profissionais, como o *The Institute of Chartered Secretaries and Administrators*, *Society of Company Secretaries of India*, *Canadian Society of Corporate Secretaries*, *Chartered Secretaries of Australia*, *Corporate Secretary International Association* e *Chartered Secretaries Southern Africa*.

2.4. O Papel da Secretaria de Governança

No passado, era comum à Secretaria de Governança uma atuação restrita à logística das reuniões do Conselho de Administração e ao registro simples das deliberações, enfatizando atividades de natureza burocrática, limitando a sua atuação e distorcendo o seu perfil.

O papel da Secretaria de Governança foi expressivamente ampliado nos últimos anos, incorporando novas atribuições, como ampliação da sua atuação não somente abrangendo o conselho de administração, mas, ainda e concomitantemente, abrangendo o conselho fiscal, diretoria executiva, assembleias de acionistas, comitês de assessoramento dos conselheiros e diretores; aprimoramento e desenvolvimento do Sistema de Governança Corporativa; participação no processo de avaliação dos conselheiros e diretores; elaboração de documentos de governança, como atas, regimentos, manuais e políticas; contribuição na elaboração do relatório anual, relatórios de sustentabilidade e códigos de conduta; revisão das propostas de resolução do conselho de administração e da diretoria.

A principal atribuição da Secretaria de Governança é ser a guardiã das práticas de governança na entidade em que atua, apoiando os demais agentes da governança em relação ao cumprimento dos seus deveres e suas responsabilidades e em relação à sua integração ao ambiente organizacional; atuando na adequada gestão do fluxo de informações e na integração entre as estâncias deliberativas do Sistema de Governança Corporativa, como assembleia geral de acionistas, conselho de administração e diretoria, a estância fiscalizadora, como conselho fiscal, comitê de auditoria, e a

estância consultiva, os comitês de assessoramento do conselho de administração e da diretoria; protegendo os interesses da organização, seus sócios ou acionistas, administradores, fiscais e demais partes relacionadas.

A amplitude e a profundidade da atuação da Secretaria de Governança serão estabelecidas em decorrência do estágio de governança no qual se encontra a organização em que ela estará inserida. As características e a complexidade de cada instituição definirá a sua abrangência, disponibilidade e atuação.

Por este motivo, mesmo naquelas organizações onde o Sistema de Governança Corporativa está insipiente, a Secretaria de Governança poderá atuar e desempenhar seu papel.

Cabe à Secretaria de Governança os seguintes procedimentos, não exaustivos, conforme disposto no Caderno de Boas Práticas para Secretaria de Governança do IBGC (2015): (a) apoiar o presidente dos conselhos de administração e fiscal e o diretor-presidente, além dos coordenadores de comitês nas reuniões, preparando e revisando o material que embasará as discussões e deliberações; (b) atuar no aprimoramento da redação e na qualidade das informações e do material a ser encaminhado aos agentes da governança; (c) facilitar a execução das reuniões, atuando no atingimento dos seus objetivos e registro das deliberações, bem como no encaminhamento das solicitações; (d) assegurar o devido registro e divulgação das deliberações; (e) assegurar a guarda dos documentos societários relacionados ao Sistema de Governança Corporativa, zelando por sua integridade e segurança das informações; (f) apoiar as discussões técnicas durante as reuniões dos demais agentes de governança; (g) atuar para a divulgação e adoção das melhores práticas de governança dentro da organização e por todos os demais agentes de governança; (h) apoiar o presidente do conselho de administração e fiscal e o diretor-presidente na avaliação dos conselheiros e diretores; (i) promover a introdução dos novos diretores e conselheiros; (j) fazer o acompanhamento dos assuntos pendentes e atendimento das solicitações dos demais agentes de governança, indicando os responsáveis e o prazo para atendimento; (k) formalizar o processo de posse e desligamento de conselheiros e diretores; (l) atuar no cumprimento dos prazos; (m) administrar o portal de governança dos conselhos e da diretoria, em linha com os princípios da equidade e transparência, disponibilizando simultaneamente, com segurança e agilidade as informações necessárias para o desempenho das funções dos seus acessantes.

É fundamental que a Secretaria de Governança atue com autonomia e imparcialidade nas interações entre os demais agentes de governança e na proposição e implementação dos processos que culminem na melhoria das práticas de governança corporativa da entidade. Sua atuação deve ser sempre neutra e deve primar pelo exclusivo interesse da organização, sem emitir juízo de valor e baseada em firmes conceitos éticos.

2.5. Posicionamento da Secretaria de Governança na estrutura organizacional

A vinculação da Secretaria Geral dentro do organograma societário e a indicação do seu superior hierárquico devem levar em consideração a necessidade de autonomia e independência que ela deve demonstrar e utilizar na execução das suas atribuições e no desempenho do seu papel no Sistema de Governança Corporativa.

Não deverá sujeitar-se a interesses ou demandas ou conflitos de interesses entre áreas, funções ou agentes do Sistema de Governança Corporativa e da organização como um todo, vez que terá que interagir com praticamente toda a organização, além dos órgãos de administração e fiscalização.

Neste sentido e considerando as melhores práticas de governança corporativa, é indicado que esta área se subordine ao conselho de administração, mantendo um nível hierárquico que lhe assegure plenas condições de exercer seu papel com objetividade e imparcialidade.

A avaliação do seu desempenho deverá ser garantida nos processos internos e de capacitação da organização, sendo atribuída aos presidentes dos conselhos e ao diretor-presidente a definição dos critérios e indicadores de avaliação, bem como da avaliação do profissional.

2.6. Perfil e origem do responsável pela Secretaria de Governança

Como não existe no Brasil curso de graduação em governança corporativa ou Secretaria de Governança, vez que, como dito anteriormente, não se trata de uma função regulamentada, há de se preocupar mais quanto às características pessoais do que com a formação acadêmica do profissional que exercerá estas funções.

Além disto, o contexto de trabalho propicia inter-relação e integração com acionistas ou sócios, pessoas no mais alto nível hierárquico da organização e gerentes e

gestores internos, bem como acesso a informações confidenciais e estratégicas, de acesso estritamente restrito.

Assim sendo e conforme disposto no Caderno de Boas Práticas para Secretaria de Governança do IBGC combinado com artigo do Artur Neves (2012, p.103), para exercer adequadamente esse papel, é necessário conhecimento sólido das melhores práticas de governança corporativa, do setor de negócios e da legislação e regulação que regem a organização, bem como apresentar características pessoais específicas, tais como: (1) empatia, capacidade de articulação e integração, pois atuará na interface entre os demais agentes de governança, promovendo diálogo e interação entre as partes; (2) postura ilibada, compromisso e comportamento ético e discrição, vez que terá acesso a informações sigilosas, privilegiadas e estratégicas; além de lidar com possíveis conflitos de interesses; (3) visão estratégica e sensibilidade, considerando que poderá atuar preventivamente no alinhamento de interesses, esclarecimentos de dúvidas e prestação de informações complementares; (4) inteligência emocional e discernimento, pois poderá atuar na solução ou evitando conflitos, colaborando para que as decisões sejam tomadas de maneira esclarecida, segura e consciente; (5) comprometimento, credibilidade e independência, pois deve inspirar confiança entre os demais agentes de governança e demonstrar comprometimento com os resultados, mantendo-se independente em relação aos interesses ou pressões e contribuindo para que a decisão preserve e assegure as melhores práticas da governança; (6) capacidade de comunicação e de síntese, quando da redação de atas, observando-se o fiel registro dos fatos ocorridos e a imparcialidade desse registro.

O recrutamento do responsável pela Secretaria de Governança poderá culminar em uma escolha interna, dos quadros de pessoal da organização, ou em uma escolha externa, um profissional de mercado, segundo o IBGC.

Para tanto, é recomendável analisar primeiramente o estágio atual da governança dessa organização e se um profissional externo poderá agregar conhecimento e robustez ao processo. Outra análise refere-se à existência dentre seus empregados de um profissional com a maturidade e as características necessárias ao desempenho da função.

Escolhido o profissional que atuará na Secretaria de Governança, o próximo passo será o planejamento das suas funções e o apoio acintoso do presidente do conselho de administração, do presidente do conselho fiscal e do diretor-presidente, para que seu

reconhecimento pelos demais agentes de governança possa viabilizar o desempenho do seu trabalho dentro dos padrões exigidos.

Como não se trata de um profissional “pronto” e de fácil recrutamento, o treinamento do seu sucessor é também uma atribuição a ser considerada no desempenho cotidiano das suas funções.

3 METODOLOGIA

De acordo com o QUADRO 1, para o desenvolvimento do trabalho, foi usada a metodologia do levantamento bibliográfico, que consiste na prospecção de informações e na busca do conhecimento dos recursos precisos para a constituição de um estudo, o desenvolvimento da ciência, bem como no aprimoramento do conhecimento científico, visando no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (AMARAL, 2007).

A classificação pode ser bibliográfica ou documental. O levantamento designado foi o bibliográfico, ou seja, desenvolvido com material elaborado, constituído principalmente de livros (GIL, 2008).

Na pesquisa descritiva a finalidade é a concretização do estudo, da análise, do registro e da interpretação dos fatos do mundo físico, sem a intervenção do pesquisador (BARROS e LEHFELD, 2007).

O intento da pesquisa descritiva é verificar, armazenar e observar as manifestações ou sistemas técnicos, sem, entretanto, ingressar na questão dos conteúdos. Nesse modelo de pesquisa não pode haver a interferência do pesquisador, que terá apenas que localizar o momento do acontecimento ou a sustentabilidade do sistema, técnica, método ou prática operacional (BARROS e LEHFELD, 2007).

Quadro 1 - Métodos e técnicas utilizados na pesquisa

Método	Tipo de Pesquisa	Técnica de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento dos Dados
Levantamento bibliográfico	Qualitativa Descritiva	Análise bibliográfica	Análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016)

A pesquisa qualitativa demonstra o que não pode ser mensurado, visto que o fato e o sujeito são inseparáveis. Portanto, quando se trata do sujeito, são contempladas as

circunscrições subjetivas e suas peculiaridades. Tais particularidades não podem ser expressas em números quantificáveis. Esta forma de pesquisa possui um caráter exploratório, vez que instiga o pesquisador a registrar de um modo mais autônomo e dinâmico (GIL, 2006).

Os dados foram tratados mediante uma análise de conteúdo para proporcionar à pesquisa, resultados de modo mais sólido, expondo os fatos e práticas vivenciadas por outros autores (SEVERINO, 2007).

4 ANÁLISE E RESULTADOS

Este estudo buscou na literatura disponível demonstrar que a Secretaria Geral pode agregar valor ao processo de governança corporativa de uma entidade, não importando o tipo ou o porte da entidade. Para tanto, foi utilizado o método de categorização com o intuito de decompor as dimensões pesquisadas.

4.1. Categoria da Análise I - A Secretaria de Governança como um agente da governança corporativa, contribuindo para o aprimoramento do processo decisório da organização

Atualmente, o conceito de governança corporativa tem alcançado evidência e importância dentro das entidades, vez que há crescente preocupação com a adoção dos seus princípios básicos, citados no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2005), quais sejam: transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Segundo o citado Código do IBGC, os agentes de governança, e a Secretaria Geral é um destes agentes, têm papel relevante no fortalecimento e na disseminação do propósito, dos princípios e dos valores da organização.

Neste contexto e conforme o Caderno de Boas Práticas para Secretaria de Governança do IBGC, o Secretário de Governança é o profissional responsável pelo apoio direto a todas as atividades relacionadas ao funcionamento do Sistema de Governança Corporativa, sendo fundamental que aja com autonomia e imparcialidade nas interações entre os agentes e os órgãos de governa e na proposição e/ou implementação de processos que promovam as melhores práticas de governança corporativa.

4.2. Categoria da Análise II - A função de Secretaria de Governança não é mais apenas prover e organizar as ações dos órgãos e agentes da governança corporativa, mas uma facilitadora da governança

De acordo com Artur Neves, no Livro Governança Corporativa - Discussões sobre os Conselhos em empresas do Brasil, a amplitude e a profundidade da atuação da Secretaria de Governança dependem entre outros fatores do momento histórico e da concepção de órgão com atuação sistêmica e os acionistas desejam dar a esta função.

Nesta frente de atendimento, o citado autor aglomerou as atividades no nível societário, ou seja, aquelas típicas da Secretaria de Governança no atendimento ao formal, tais como atividades relacionadas à assembleia geral de acionistas, Acordos societários, reuniões do conselho de administração, comitês de assessoramento ao conselho de administração, conselho fiscal e gestão do processo decisório.

Na sequência, aglomerou as atividades no nível do formalismo dos órgãos do Sistema de Governança Corporativa, como calendário anual, pautas e atas, convocações de reuniões, logística e administração, controle das pendências, gestão do portal de governança e centro do conhecimento societário.

4.3. Categoria da Análise III - A Secretaria de Governança constitui-se também como agente para atuar criticamente o entendimento do negócio e suas demandas

O mesmo Artur Neves destacou como fundamental a utilização das competências desenvolvidas pela Secretaria de Governança em todas as iniciativas corporativas, uma vez que esta área ou setor tem a visão do todo e, na abordagem corporativa, sua maior característica.

Neste sentido, sua atuação estende-se à gestão de riscos corporativos, acompanhamento do plano estratégico, órgãos reguladores e programas corporativos.

No Caderno de Boas Práticas para Secretaria de Governança do IBGC, destaca-se que existindo a Secretaria de Governança como estrutura de apoio, os conselheiros e diretores podem manter o foco nas suas competências e a organização pode se assegurar de que há um profissional zelando pela aderência dos documentos de governança aos ambientes legal, regulatório e voluntário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Não existe um modelo único de governança corporativa, logo a sua aplicação a uma organização deverá observar as suas particularidades como cultura, estrutura societária, recursos humanos e financeiros disponíveis, além da maturidade dos procedimentos e práticas de governança.

O senso comum indica que empresas com uma estrutura de governança corporativa mais adequada às práticas recomendadas obtêm melhores resultados e também são mais bem avaliadas pelo mercado no preço das suas ações (OLIVEIRA, 2006).

Existe uma expressiva lacuna nos trabalhos sobre governança corporativa quanto à atuação e o papel da Secretaria de Governança. Este trabalho é uma pequena contribuição para divulgação da sua importância no contexto das organizações, independentemente do seu tamanho.

A Secretaria de Governança pode ser percebida como uma área que representa uma simples combinação de custódia de alguns documentos e atividades de escritório. Na prática, entretanto, esta área tem-se mostrado muito, além disto, (NEVES, 2012).

organização possui um modelo próprio de governança e, à medida que evolui a complexidade dos negócios ou aumentam os componentes do sistema de governança, a atuação da Secretaria de Governança se amplia na mesma proporção (IBGC, 2015).

Os benefícios de se realizar esta atividade de forma organizada e centralizada são óbvios e podem ser observados naquelas organizações onde já se instituiu esta função.

A Secretaria de Governança possui ampla responsabilidade diante a organização e é referência entre os agentes de governança, destacando-se pela aplicação dos princípios e melhores práticas da governança e pelo caráter educacional frente aos seus interlocutores.

Sua atuação no treinamento de novos conselheiros e diretores, sua participação na avaliação de desempenho desses agentes de governança, além de ser o referencial e a memória do processo de governança quando de grandes e profundas alterações na composição da diretoria e do conselho de administração da organização, são papéis que definem a maturidade da área e o quão ela pode ser útil em todo o processo de governança corporativa.

Ela atua em todo o sistema de governança - não apenas no conselho de administração, tradicionalmente relacionada à função - mas também no conselho fiscal,

diretoria executiva, conselhos consultivo e de família e comitês, além das assembleias gerais.

Disponer de uma Secretaria de Governança está ao alcance de qualquer organização, independentemente do seu porte ou setor de atuação, contribuído assim para a qualidade do seu processo decisório e gerando valor para as partes inter-relacionadas.

Considera-se então que os benefícios tangíveis da Secretaria de Governança contribuem para o desenvolvimento e a evolução de seu sistema de governança corporativa (IBGC, 2015).

Para pesquisa futura, pode-se pensar quantitativamente a contribuição da Secretaria de Governança, considerando sua influência no processo da governança corporativa, na performance dos diretores e conselhos de administração, fiscal e de família.

REFERÊNCIAS

AMARAL, João J. F. **Como Fazer uma Pesquisa Bibliográfica**. - Ceará: Universidade Federal do Ceará, 2007. Disponível em: <<http://200.17.137.109:8081/xiscanoe/courses-1/mentoring/tutoring/Como%20fazer%20pesquisa%20bibliografica.pdf>>. Acesso em 05, jul, 2013 às 19h30min.

AZEVEDO, Celicina Borges. **Metodologia Científica: ao alcance de todos**.3.ed. Barueri: Manole, 2013.

BANCO DO BRASIL PREVI. DIRETORIA, de Participações da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil. **Código Previ: de melhores práticas de governança corporativa**. 2013.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

GIL, Carlos. **Como Elaborar os Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDENBERG, Miriam. **A Arte de Pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

IBGC. COMISSÃO DE REVISÃO IBGC. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5.ed. São Paulo: IBGC, 2015.

LAMB, Roberto; JUENEMANN, João Verner. **Guia de Orientação para Conselho Fiscal.** (Série Cadernos de Governança Corporativa 1). São Paulo: IBGC, 2.ed., 2007.

NEVES, Artur Carlos das. **Governança Corporativa: discussões sobre os conselhos em empresas no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados.** São Paulo: Atlas, 2006.

PRADO, Roberta Nioac. **Governança Corporativa: discussões sobre os conselhos em empresas no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

PRESTES, Maria Luci de Mesquita. **A Pesquisa e a Construção do Conhecimento Científico: do planejamento aos textos, da escola à academia,** - São Paulo: Rêspel, 2003.

PRODANOV, Cleber C Cristiano, FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do Trabalho Científico: métodos e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico.** 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, Gregório Mancebo; BRANDÃO, Mônica Mansur. **Visões da Governança Corporativa: a realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade.** São Paulo: Saraiva, 2010.

ROSSETT, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. Ver atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil.** São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para acionistas.** São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Gisélia. **Boas Práticas para Secretaria de Governança.** (Série Cadernos de Governança Corporativa, 13). São Paulo: IBGC, 2015.

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

TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de. **Modelo de Regimento Interno de Conselho de Administração.** (Série Cadernos de Governança Corporativa, 5). São Paulo: IBGC, 2008.

VILELA, Renato. **Governança Corporativa: discussões sobre os conselhos em empresas no Brasil.** São Paulo: Saint Paul Editora, 2012.

Logística reversa aplicada no descarte consciente dos detritos produzidos pela sociedade

Reverse logistics applied in discharge conscious of the detriments produced by the society

Thais Borges Cintra¹ e Rebecca Elis Jose²

Recebido: 23/05/2017

Aprovado: 25/05/2017

Publicado: 30/06/2017

Processo de Avaliação: *Double Blind Review*

RESUMO

O presente estudo visa informar sobre o correto descarte dos resíduos sólidos produzidos pela sociedade, e como esta responsabilidade deve ser compartilhada entre o consumidor final, as empresas e o governo. Bem como a importância da gestão ambiental e como cada ator pode colaborar para a preservação do meio ambiente. Inicia-se o estudo com uma abordagem sobre as estatísticas dos resíduos sólidos produzidos e os danos ambientais que eles acarretam, assim informamos como a logística reversa pode atuar nessa problemática, utilizando como princípio a Lei nº 12.305/10, e seu decreto regulamentador, 7404/2010 que institui a Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS) onde a responsabilidade deve ser compartilhada entre os geradores de resíduos, fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, o cidadão e titulares de serviços de manejo dos resíduos sólidos urbanos na Logística Reversa dos resíduos e embalagens pós-consumo. Como instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial para reaproveitar em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou até mesmo para outra destinação final ambientalmente adequada.

Palavras-chave: Logística reversa; Responsabilidade compartilhada; resíduos sólidos; Meio ambiente; Gestão ambiental.

¹ Graduada em Administração pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Brasil.
E-mail: rebecca_elis@hotmail.com

² Graduada em Administração pelo Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas. Brasil.
E-mail: thata_HDGNS@hotmail.com

ABSTRACT

The present study aims to inform about the correct disposal of the solid waste produced by society, and how this responsibility should be shared between the final consumer, the companies and the government. As well as the importance of environmental management and how each actor can contribute to the preservation of the environment. The study begins with an approach on the statistics of the solid waste produced and the environmental damages they cause, so we inform how reverse logistics can act on this problem, using as a principle Law No. 12.305/10, and its regulatory decree, 7404/2010 that establishes the National Solid Waste Policy (PNRS), where responsibility should be shared between waste generators, manufacturers, importers, distributors, traders, citizens and holders of urban solid waste management services in Reverse Logistics of waste And post-consumer packaging. As an instrument of economic and social development characterized by a set of actions, procedures and means to enable the collection and restitution of solid waste to the business sector to be reused in its cycle or in other production cycles, or even to another environmental destination proper.

Key words: Reverse logistics; Shared responsibility; Solid waste; Environment; Environmental.

1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que no passado muitas empresas, e, até mesmo a população, não refletia sobre o desenvolvimento sustentável e não o praticavam em suas ações. Com o passar dos anos e com as alterações causadas no meio ambiente a preocupação com a escassez dos recursos naturais essenciais para a sobrevivência da sociedade tornou-se indispensável. Pois caso os mesmos não fossem utilizados com responsabilidade poderiam acabar.

Com o intuito de contribuir com a solução dessa problemática surge nesse contexto o instrumento da Logística reversa, e como ela pode auxiliar no descarte correto dos detritos produzidos pela sociedade. Refletiremos sobre como a logística reversa pode resolver a questão do descarte irregular dos detritos e qual a importância para o planeta do descarte correto de resíduos sólidos produzidos pela sociedade, e o papel das empresas nesse descarte.

Para tanto foram considerados os estudos de Liva Pontelo (2003), abordando o tema ciclo de vida dos produtos e Phillippe Sands (1995), para abordar o princípio do poluidor pagador.

Edis Milares (2011) com o conceito de criação de uma imagem positiva através da sustentabilidade. Ronald Ballou (1993) com a cadeia de suprimentos e Josimar Ribeiro de Almeida (2012) analisando sobre a gestão ambiental.

Temos como objetivo esclarecer sobre a maneira correta de descarte dos resíduos sólidos através da logística reversa.

São considerados resíduos sólidos: material, substância, objeto ou bem descartado resultante de atividades humanas em sociedade, cuja destinação final se está obrigado a proceder, nos estados sólido ou semissólido, bem como gases contidos em recipientes e líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou em corpos d'água, ou exijam para isso soluções técnicas ou economicamente inviáveis em face da melhor tecnologia disponível.

Resíduos sólidos: Resíduos no estado sólido e semissólido, que resultam de atividades de origem industrial, doméstica, hospitalar, comercial, agrícola, de serviços e de varrição. Ficam incluídos nesta definição os lodos provenientes de sistemas de tratamento de água, aqueles gerados em equipamentos e instalações de controle de poluição, bem como determinados líquidos cujas particularidades tornem inviável o seu lançamento na rede pública de esgotos ou corpo de água, ou exijam para isso soluções técnicas e economicamente inviáveis em face à melhor tecnologia disponível. Item 3.1 da NBR 10.004/2004.

Por meio desse estudo, foi analisado o papel compartilhado entre as empresas e a população no descarte correto dos detritos sólidos após seu consumo.

Portanto, foi realizada pesquisa bibliográfica, sendo obtidas informações, por meio do banco de dados, além de outras fontes, com o objetivo de identificar quais os pontos a serem abordados na elaboração de uma proposta de aplicação do conceito.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos foram utilizados, inicialmente, os dados da ABRELPE, sobre o que o descarte incorreto dos resíduos sólidos podem ocasionar ao meio ambiente.

Segundo dados da ABRELPE (Associação Brasileira de Empresas de Limpeza Pública e Resíduos Especiais), em 2012, cerca de 40% dos resíduos sólidos urbanos produzidos pela população brasileira deixaram de ser coletados e, por consequência, tiveram um

destino impróprio. Em outras palavras, quase 24 milhões de toneladas de lixo - o equivalente a 168 estádios do Maracanã lotados - foram descartados de forma incorreta em lixões ou aterros controlados, locais desprovidos do conjunto de sistemas necessários para a proteção do meio ambiente e da saúde pública. A gestão inadequada do lixo gera inúmeros danos ambientais que comprometem seriamente a qualidade de vida, tais como:

- A emissão de gases nocivos pela putrefação;
- Descarte em galerias pluviais provocando alagamentos e inundações;
- Depósito em áreas de preservação ambiental que contaminam o solo e poluem as águas superficiais e subterrâneas;
- Disposição inadequada que contribui para transmissão de doenças, entre tantos outros;

Todos têm o direito ao meio ambiente ecologicamente equilibrado, bem de uso comum do povo e essencial à sadia qualidade de vida, impondo-se ao poder público e a coletividade o dever de defendê-lo e preservá-lo para futuras gerações, conforme o artigo 225, Constituição Federal, que aborda o Meio Ambiente. É necessário saber usar corretamente os recursos naturais, para não prejudicar as futuras gerações.

Importante esclarecer que, a agressão ambiental proveniente de uma atividade econômica sugere uma interferência tanto no direito ambiental, quanto no direito econômico e consumidor, pois além de ter descaracterizado o meio ambiente ecologicamente equilibrado também afetou a atividade econômica, conforme a função socioambiental já retratada.

A gestão ambiental surge com a proposta de administrar (gerenciar) o uso dos recursos ambientais por meio de ações ou medidas econômicas, investimentos e providências institucionais e jurídicas visando a manutenção ou recuperação da qualidade do meio ambiente. (JOSIMAR RIBEIRO DE ALMEIDA, 2012, p. 55)

Entende-se por logística reversa o processo que responsabiliza as empresas e estabelece uma integração de municípios na gestão do lixo. Neste processo, os produtores de um equipamento eletrônico, por exemplo, têm que prever como se dará a devolução, a reciclagem daquele produto e a destinação ambiental adequada, especialmente dos que eventualmente poderão retornar o ciclo produtivo.

A vida de um produto, do ponto de vista logístico, não termina com a sua entrega ao cliente. Os produtos tornam-se obsoletos, danificam-se ou estragam e são levados aos seus pontos de origem para conserto ou descarte. O canal logístico reverso pode utilizar todo ou apenas uma parte do canal logístico, ou pode precisar de um processo separado. A cadeia de suprimentos termina com o descarte final de um produto e o canal reverso estar dentro do escopo do planejamento e do controle logístico. (RONALD BALLOU, 1993, p. 24)

A fim de viabilizar esta responsabilidade compartilhada, entra o instrumento da logística reversa que é definido pela Lei 12.305/10 como "instrumento de desenvolvimento econômico e social caracterizado por um conjunto de ações, procedimentos e meios destinados a viabilizar a coleta e a restituição dos resíduos sólidos ao setor empresarial, para reaproveitamento, em seu ciclo ou em outros ciclos produtivos, ou outra destinação final ambientalmente adequada."

Entre os conceitos introduzidos está o de responsabilidade compartilhada pelo ciclo de vida dos produtos que consiste no "conjunto de atribuições individualizadas e encadeadas dos fabricantes, importadores, distribuidores, comerciantes, consumidores e dos titulares dos serviços públicos de limpeza urbana e de manejo dos resíduos sólidos, para minimizar o volume de resíduos sólidos e rejeitos gerados, bem como para reduzir os impactos causados à saúde humana e à qualidade ambiental decorrentes do ciclo de vida dos produtos, nos termos desta Lei." Portanto, a Lei exige que as empresas assumam o retorno de seus produtos descartados e cuidem da adequada destinação, ao final de seu ciclo de vida útil.

As empresas responsáveis pela comercialização de determinados produtos ficam responsáveis por comunicar o consumidor final sobre o descarte correto, assim como o recolhimento dos mesmos. Também conhecido como princípio do "poluidor-pagador", consiste em norma de direito ambiental que obriga o poluidor a arcar com os custos da reparação do dano por ele causado ao meio ambiente.

O princípio do poluidor pagador aplicado à gestão de resíduos sólidos determina que são aqueles que produzem resíduos por meio de suas atividades são responsáveis financeiramente pela poluição causada e os custos dela advindos, tais como, sua coleta, transporte, recuo, reciclagem, tratamento e disposição final, evitando assim repassar tais custos para o setor público. (SANDS PHILLIPPE, 1995).

Em uma sociedade que encontra problemas em sua relação com o meio ambiente, as empresas que se mostram preocupadas com o futuro sustentável do planeta também passam uma imagem positiva para o consumidor.

As responsabilidades social e ambiental são de extrema importância para o mercado, pois mesmo sendo estes investimentos mais de natureza ético-moral do que financeira, este poderá vir, e certamente virá, através da imagem positiva da organização perante valores dessa natureza, visto que, o fato de uma empresa ter a imagem publicitária de se preocupar com a sustentabilidade ambiental, bem como ter sua atividade incluída no conceito de *greenwashing* já é um fator diferencial e determinante no mercado competitivo dos dias de hoje. (ÉDIS MILARÉ. 2011, p. 303)

Ao consumidor é informado os locais de descarte que a empresa disponibilizará com fácil acesso e o mesmo fica com a responsabilidade do descarte correto dos detritos após o consumo, nos pontos de acesso informados.

O papel do governo de acordo com o Decreto nº 5940, de 25 de outubro de 2006, que institui a separação dos resíduos recicláveis descartados pelos órgãos e entidades da administração pública federal direta e indireta, na fonte geradora, e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores de materiais recicláveis, constituindo-se em exemplo na busca da inclusão social de expressivo contingente de cidadãos brasileiros.

O referido Decreto prevê a constituição de uma Comissão para a Coleta Seletiva, no âmbito de cada órgão, cujo o objetivo é de implantar e supervisionar a separação dos resíduos e a sua destinação às associações e cooperativas dos catadores. Assim como é também de sua responsabilidade apresentar, semestralmente, ao Comitê Interministerial da Inclusão Social de Catadores de Lixo, avaliação do processo de separação e destinação às associações e cooperativas dos catadores.

Um dos mais graves problemas ambientais urbanos da atualidade é a dificuldade de disposição do lixo urbano, a quantidade de produtos que se transformam rapidamente em lixo é crescente na atualidade. Embalagens descartáveis e produtos de informática geram preocupação em relação as quantidades e os custos envolvidos em sua logística reversa.

Essas quantidades excedentes tornam-se "visíveis" para a sociedade em aterros sanitários, "lixões", locais abandonados, rios ou córregos que circundam as cidades etc.;

ficam pouco visíveis quando são depositadas em mares e rio e não sobrenadam ou quando são simplesmente enterradas para posterior solução.

Os "lixões" urbanos constituem-se em sério problema em relação a aspectos do meio ambiente, saúde e suas interações. Desconhece-se o grau de extensão de influência danosa deles sobre o meio ambiente. Alguns desses resíduos degradam-se facilmente em contato com as intempéries, como o papel; outros, ao contrário, persistem por muitos anos no meio ambiente, como é o caso do plástico, da lata, do vidro e do alumínio.

O impacto causado por determinados resíduos pode trazer consequências irreversíveis ao meio ambiente. Na questão do lixo doméstico, por exemplo, tem-se o problema das pilhas de rádio, que são comumente colocadas dentro dos sacos de lixo (que são de plástico). As pilhas contém mercúrio, substância que representa um dos mais sérios e graves problemas de contaminação do homem e do meio ambiente. Ao ser depositado no "lixão", o mercúrio contamina a terra e a água (lixiviação para o lençol freático), entrando com facilidade na cadeia alimentar, o que representa um perigo potencial para o homem, já que ele se alimenta dos peixes ou aves das áreas vizinhas aos lixões. A ação tóxica do mercúrio afeta o sistema nervoso central, provocando lesões no córtex e na capa granular do cérebro. São observadas alterações em órgãos do sistema cardiovascular, urogenital e endócrino. Em casos de intoxicações severas, os danos são irreparáveis.

O depósito de lixo pode estar situado numa área de preservação permanente, às margens de um córrego.

Estando em uma área de preservação permanente o córrego não está sujeito apenas à poluição hídrica, mas também à erosão, que ocasiona o assoreamento do rio, acabando por provocar a degradação ambiental da área nos locais destinados a aterros sanitários devem existir sistemas de proteção e obras de contenção do chorume, da mesma forma que o depósito deve estar cercado como determina a legislação pertinente à matéria, adiante transcrita. Os aterros devem estar dentro das normas sanitárias legais.

Outra situação originada pelos "lixões" é a da decomposição do lixo com pouco ou nenhum oxigênio, que contribui para a formação do gás metano, representando um sério risco de incêndio nestas áreas. Como estes resíduos são apenas lançados em um local qualquer, existe também uma necessidade natural da expansão do "lixão", com a conseqüente derrubada gradativa da vegetação circunvizinha.

Com a implantação da logística reversa, e a conscientização para a educação ambiental há benefícios como:

- Possibilitar o retorno de resíduos sólidos para as empresas de origem, evitando que eles possam poluir ou contaminar o meio ambiente (solo, rios, mares, florestas, etc.);
- Permitir economia nos processos produtivos das empresas, uma vez que estes resíduos entram novamente na cadeia produtiva, diminuindo o consumo de matérias primas (reciclagem);
- Criar um sistema de responsabilidade compartilhada para o destino dos resíduos sólidos. Governos, empresas e consumidores passam a ser responsáveis pela coleta seletiva, separação, descarte e destino dos resíduos sólidos (principalmente recicláveis);
- As indústrias passarão a usar tecnologias mais limpas e, poderá facilitar a reutilização, criarão embalagens e produtos que sejam facilmente reciclados.

Na prática, segue exemplo:

Uma empresa fabricante de pneus deverá receber de volta seus produtos já usados. O consumidor, após usar os pneus, deverá encaminhá-los a postos de coleta específicos (que podem estar instalados no comércio onde ele adquiriu), onde serão retirados pelo fabricante. O fabricante reutilizará estes pneus usados, após passar por determinados procedimentos, na linha de produção de pneus novos ou outros produtos.

Essa nova vertente de preocupação - a sensibilidade ecológica e a sustentabilidade ambiental - tem se convertido em mais um importante fator de incentivo à estruturação e à organização dos canais de distribuição reversos de pós-consumo.

Esse crescimento da sensibilidade ecológica tem sido acompanhado por ações de empresas e governos, de maneira reativa ou proativa e com visão estratégica variada, visando amenizar os efeitos mais visíveis dos diversos tipos de impacto ao meio ambiente, protegendo a sociedade e seus próprios interesses.

Como citado, esse deve ser um trabalho em conjunto:

- Consumidores: devolver os produtos que não são mais usados em postos (locais) específicos;
- Comerciantes: instalar locais específicos para a coleta (devolução) destes produtos;
- Indústrias: retirar esses produtos, através de um sistema de logística, reciclá-los ou reutilizá-los;
- Governo: criar campanhas de educação e conscientização para os consumidores, além de fiscalizar a execução das etapas da logística reversa.

Em suma, acredita-se que por meio dos estudos mencionados é possível verificar a importância de cada parte envolvida na cadeia de logística reversa, desde os produtores aos consumidores passando também pelos comerciantes e o governo. Sobre esse tema pode-se destacar que:

A logística reversa pode se relacionar como diversos aspectos de um negócio, tais como a proteção ao meio ambiente, haja vista o aumento da quantidade de materiais reutilizados ou reciclados acarretando a diminuição de resíduos descartados, a diminuição dos custos, pois os materiais que retornam ao ciclo produtivo podem ser mais baratos, além de contribuir para melhorar a imagem da empresa diante do mercado, proporcionando publicidade positiva de empresa ambientalmente responsável, apesar dos custos que envolvem o processo reverso. (LIVA PONTELO, 2003, p. 05)

A autora destaca que ambas as extremidades da cadeia de suprimentos é favorecida nesse cenário. O consumidor ao inserir ou facilitar a inserção de materiais descartados no fluxo reverso satisfaz a sua consciência ecológica e possibilita a recuperação de parcela do valor pago pelo produto. O fabricante, por sua vez, será quem terá os maiores benefícios, uma vez que produzirá novos produtos com significativa redução de custos e insumos. Também, toda a cadeia de suprimentos pode se beneficiar com esse fluxo reverso, uma vez que sua operação institucionalizada possibilita novas oportunidades de negócio e inserção no mercado de trabalho uma parcela marginalizada da sociedade.

Dessa forma, o investimento que seria utilizado pelo governo para minimizar os impactos causados ao meio ambiente pelo descarte incorreto dos detritos será menor e a verba poderá ser utilizada em outras áreas carentes, como por exemplo, a saúde e a educação.

Além do benefício ao planeta com a diminuição dos danos ambientais e o aumento da consciência ecológica, pode resultar no aumento da expectativa de vida de todos os seres vivos.

São destacados alguns produtos que podem fazer parte do sistema de Logística Reversa: Pneus, Pilhas e baterias, embalagens e resíduos de agrotóxicos, lâmpadas fluorescentes, de mercúrio e vapor de sódio, óleos lubrificantes automotivos, peças e equipamentos eletrônicos e de informática, eletrodomésticos, metais, alumínio, ferro e plástico.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A responsabilidade no pós-consumo pode ser vista como uma ferramenta de conciliação entre o desenvolvimento e a preservação do meio ambiente. A logística reversa passa a ser uma ferramenta interessante que serve de estrutura, pois prevista em lei para a aplicação da responsabilidade compartilhada quanto ao ciclo de vida dos produtos.

Observa-se que é possível essa responsabilidade civil pós consumo tratar o ciclo de vida do resíduo completo.

Percebe-se que, tanto o atual modelo econômico, como o consumo irresponsável, tem sido grandes agravantes da situação atual, da qual a sociedade tem vivenciado uma realidade cada vez mais preocupante, podendo-se citar como exemplo as catástrofes ambientais, as mudanças climáticas, a problemática dos resíduos sólidos e o desmatamento desenfreado.

Dessa forma, a responsabilidade do pós-consumo chama a atenção para a distinção entre um dano atual capaz de irradiar efeitos no futuro e um dano futuro, cuja probabilidade de ocorrência é desde já visualizada, ou seja, defende-se a aplicação de princípios do poluidor-pagador, da prevenção e da precaução.

Considera-se, portanto, pela necessidade de se redefinir os padrões de responsabilidade pela gestão de riscos, a fim de assegurar e garantir os interesses das futuras gerações.

Além disso, atualmente, a poluição é entendida como um recurso produtivo desperdiçado, e na tentativa de internalizar os custos ambientais, deve-se tentar alcançar um desenvolvimento sustentável, vindo a adotar uma gestão ambiental eficiente e capaz de proporcionar benefícios às empresas que venham a anular ou reduzir os possíveis custos ambientais que possam surgir utilizando a logística reversa em seus processos.

O estudo não tem a pretensão de esgotar o assunto, mas realizar uma reflexão sobre a temática. Espera-se que outros estudos continuem a ser desenvolvidos para se identificar novas maneiras do descarte correto desses resíduos.

REFÊRENCIAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial**. São Paulo: Atlas, 1993. p.24. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/Publ_400.asp> Acesso em 18 mar. 2016.

DICIONÁRIO AMBIENTAL. **O que é logística reversa**. Disponível em: <<http://www.oeco.org.br/dicionarioambiental/2802-o-que-e-logistica-reversa>> Acesso em 30 mai. 2016.

LIVA,P.B.G.;PONTELO,V.S.L;OLIVEIRA,W.S.**Logística reversa.TecHoje**. Disponível em: http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/301. Acesso em: 03 mar. 2017.

MARTENDAL, Anandra Gomes; DOS SANTOS, Leomar. **Contribuição da logística reversa para a sustentabilidade**. Disponível em: <http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2014/artigos/E2014_T00227_PCN14799.pdf> Acesso em: 05 mar. 2017

MILARES, EDIS. **Revista de Direito Ambiental**. São Paulo: Ed. doze n 65, p. 303 jan/mar. 2012.

RIBEIRO, Josimar. **Revista de Direito Ambiental**. São Paulo: Ed. doze n 65, p. 122/123 jan/mar. 2012.

SANDS, Philippe, **Principles of international law: frameworks, standards and implementation**. Manchester University Press, 1995.

SHIBAO, Fábio Ytoshi; MOORI, Roberto giro; DOS SANTOS, Mario Roberto. **A logística reversa e a sustentabilidade empresarial**. Disponível em: <http://web-resol.org/textos/a_logistica_reversa_e_a_sustentabilidade_empresarial.pdf>. Acesso em: 06 mar. 2017.