

**GOVERNANÇA CORPORATIVA: OBJETIVO EMPRESARIAL,
FUNDAMENTOS E APLICAÇÃO NAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS**

**CORPORATE GOVERNANCE: CORPORATE OBJECTIVE, BACKGROUND
AND APPLICATION IN MICRO, SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES**

NARA FERNANDES BORDIGNON¹

RESUMO:A governança corporativa tem se destacado nos meios empresariais e acadêmicos, o que motivou a criação de regras e normas a fim de delimitar a atuação dos administradores e gestores envolvidos, tendo como contrapartida o controle de suas atividades. E como objetivo amenizar o conflito de agência. Tais normas e regras são conhecidas e denominadas como de boas práticas. Essas regras e normas têm extrapolado o limite do ambiente empresarial e adquirido corpo com relação à utilidade nos mais variados segmentos, seja no campo da administração, contabilidade, direito, mercado financeiro e de capitais, etc. As normas da governança corporativa pode ser implementada, também em micro, pequenas e médias empresas.

PALAVRAS-CHAVE: governança corporativa, práticas, teoria da agência, micro, pequenas e médias empresas.

ABSTRACT:Corporate governance has been prominent in business and academics, which led to the creation of rules and standards in order to delimit the role of administrators and managers involved, with the hand control of their activities. And the objective of easing the agency conflict. Such standards and rules are known and named as best practice. These rules and standards have extrapolated the limit of the business environment and acquired body in relation to usefulness in various sectors, whether in administration, accounting, law,

¹Mestranda em Direito Empresarial e Cidadania pelo Centro Universitário Curitiba – Unicuritiba. Especialista em Direito e Processo do Trabalho do Centro Universitário Curitiba – Unicuritiba. Graduada em Direito pelo Centro Universitário Curitiba – Unicuritiba. Graduada em Administração pela Universidade Federal do Paraná - UFPR. Professora de Ensino Superior. Advogada. Administradora. Curitiba-PR. E-mail: naraferbor@gmail.com.

financial markets and capital, etc.. The standards of corporate governance can be implemented also in micro, small and medium enterprises.

KEYWORDS: corporategovernancepractices, agencytheory, micro, smallandmediumenterprises.

SUMÁRIO: Introdução; 1. Objetivo da empresa num contexto de globalização; 2. Fundamentação teórico-empírica da governança corporativa; 3. Governança em micro, pequenas e médias empresas; Considerações finais e Referências.

INTRODUÇÃO

O tema Governança Corporativa e sua aplicação no contexto organizacional tem se tornado um assunto cada vez mais presente no mundo globalizado. A discussão sobre este tema surgiu para superar o chamado conflito de agência dos gestores, que é resultado da separação entre a propriedade e a gestão nas companhias.

Sua prática está intrinsecamente ligada à ação de se comandar um ambiente formado por estratégias, pessoas, processos e tecnologias. Contudo o conjunto de atitudes ligadas a este conceito vai além. O termo se relaciona a uma melhor maneira de gerenciar esse ambiente, identificando processos, definindo responsabilidades e apontando de forma clara os resultados alcançados para a corporação, objetivando evidenciar transparência ao negócio (ALVES, 2001).

Por demonstrarem maior segurança para todos os públicos de interesse, as empresas com boas práticas de governança corporativa podem desfrutar de vantagens como a maior facilidade para vender seus títulos, diminuição dos custos de captação de recursos e, valorização de seus produtos, aumentando, portanto, seu valor de mercado.

1. OBJETIVO DA EMPRESA NUM CONTEXTO DE GLOBALIZAÇÃO

Em um ambiente corporativo dinâmico e globalizado, somente as organizações mais preparadas sobrevivem. Diante disso, diversos são os

estudos e as pesquisas sobre os processos de formulação de estratégias e de gestão estratégica para trazer menos instabilidade às empresas e uma melhor administração. Sendo o processo de formular e implementar estas estratégias bastante influenciado por considerações de Governança.

A discussão sobre governança corporativa foi impulsionada, nos últimos anos, em razão de diversos fatores, dentre eles: as discordâncias entre administradores e acionistas pela teoria de agência, a elevada remuneração do ChiefExecutive Officer - CEO; a defesa dos direitos dos acionistas minoritários; a busca de razões que explicassem o sucesso das empresas e pela necessidade de se compreender os mecanismos que engendraram as fraudes nos balanços de grandes empresas como a Enron, *WorldCom* e a Parmalat (FONTES FILHO, 2004). Segundo Scherer (2003) esse conceito pode ser discutido a partir de duas vertentes, a ortodoxa e a crítica.

A definição ortodoxa de governança corporativa: “(...) diz respeito ao modo pelo qual os financiadores das empresas podem se assegurar de receberem um retorno sobre seus investimentos”. Essa definição reflete a preocupação com o problema principal e o agente, ou melhor, na separação entre propriedade e controle inerente às grandes empresas, conhecida como teoria da agência, tema que será abordado posteriormente neste trabalho. Ou seja, esta definição é restrita e focada exclusivamente nos meios pelos quais os financiadores podem controlar os gastos das empresas de maneira a garantirem a maior remuneração possível para si mesmo.

Já a definição de caráter crítico tem a governança corporativa como “(...) o processo social que determina a alocação dos recursos e dos investimentos”. Esta relaciona ao exercício do poder no interior da empresa e suas conseqüências para toda a sociedade. Esse poder se traduz no objetivo e no prazo do investimento e na forma de repartição dos dividendos como parcela dos lucros que serão distribuídos aos investidores/acionistas Scherer (2003).

Para isto, a designação dos direitos de decisão em domínio de resoluções relevantes é de extrema importância. Isso significa que as empresas precisam saber quem toma as decisões e quais os processos pelas quais essas decisões são tomadas. Esta afirmativa não vale para qualquer atitude adotada numa companhia, como as deliberações sem grande

relevância, mas sim para decisões importantes, como as de grande valor para as organizações.

Desta maneira, a governança consiste em um importante instrumento nas estruturas de relacionamentos e processos para dirigir e controlar a organização no alcance de seus objetivos, agregando valor a esses objetivos. Ao mesmo tempo, equilibrando os riscos em relação ao retorno da situação e a seus processos.

Ou seja, consiste em estruturas e processos que buscam garantir que os objetivos e estratégias da organização assumam o seu valor máximo, permitindo controlar a execução e a qualidade dos serviços, viabilizando o acompanhamento de contratos internos e externos e definindo as condições para o exercício eficaz da gestão com base em conceitos consolidados de qualidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Independente do setor que atuar, a empresa busca a maximização do lucro e possui como interesses envolvidos, os seguintes: agentes INTERNOS (Acionistas – shareholders, Conselho de Administração e Diretoria Executiva e empregados) e agentes externos (Credores, Fornecedores, Clientes, Comunidades locais, Governo e Sociedade civil) (CASADO FILHO, 2011).

Existe um conjunto de diversidades relacionadas ao mundo corporativo que cerca as questões relacionadas à Governança Corporativa. Basicamente a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas / cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria externa independente e conselho fiscal.

Andrade e Rossetti (2007: 137) relaciona pelo menos dez itens relevantes da governança corporativa: 1. Dimensões das empresas; 2. Estruturas de propriedade; 3. Fontes de financiamento predominantes; 4. Tipologia dos conflitos de agência e harmonização dos interesses em jogo; 5. Tipologia das empresas quanto ao regime legal; 6. Tipologia das empresas quanto à origem dos grupos controladores; 7. Ascendência das empresas, que

se modifica por fusões e aquisições; 8. Abrangência geográfica de atuação das empresas; 9. Traços culturais das nações em que as empresas operam e; 10. Instituições legais e marcos regulatórios estabelecidos nas diferentes partes do mundo.

Estes autores afirmam que, dado este conjunto de diversidades, somado ao desenvolvimento recente da governança corporativa, é também grande a diversidade de conceitos que se encontra na literatura técnica nesta área, sendo eles separados ou reunidos em quatro grupos, expostos logo abaixo, dentro dos quais foram selecionadas algumas definições de Governança Corporativa como segue:

- Guardiã de direitos das partes com interesses em jogo nas empresas.

Williamson (1996):

“A governança corporativa trata de justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo”.

OCDE (1999):

A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também, bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

- Sistema de relações pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas.

IBGC (2009):

Sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em

recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.

- Estrutura de poder que se observa no interior das corporações.

Babic (2003):

O campo em que gravita a governança corporativa é definido por uma dada estrutura de poder, que envolve questões relacionadas aos processos de tomada de decisões estratégicas, ao exercício da liderança, aos métodos com que se atendem aos interesses estabelecidos e aos pleitos emergentes.

- Sistema normativo que rege as relações internas e externas das companhias.

Claessens e Fan (1996):

A governança corporativa diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios.

É importante ressaltar que existem definições acerca de Governança Corporativa que tomam como base uma visão contratualista das companhias, que leva em conta apenas os interesses do grupo de sócios das empresas, o chamado modelo *shareholder*, que vigora principalmente nos Estados Unidos e no Reino Unido.

Uma visão mais abrangente, dentro da linha institucionalista, inclui outros grupos sociais que também têm interesse na preservação da companhia e que são igualmente afetados pelas decisões tomadas por seus administradores. Nesta visão, incluem-se as relações entre os diversos atores envolvidos, os chamados *stakeholders*, e os objetivos pelos quais a empresa se orienta. Os principais atores, *stakeholders*, são os acionistas, a alta administração e o conselho de administração.. Este é o chamado modelo *stakeholders*, preponderante em países da Europa Ocidental. A visão de

governança corporativa que tem por base o modelo *stakeholders* é criticada por Jensen (2001, p.2) ao afirmar que:

(...) conceder o controle a qualquer outro grupo que não aos acionistas seria o equivalente a permitir que este grupo jogasse poker com o dinheiro dos outros, criando ineficiências que levariam à possibilidade de fracasso da corporação. A negação implícita desta proposição é a falácia que se esconde por trás da chamada teoria dos *stakeholders*.

Apesar das colocações acima, não se pode negar que o conceito de Governança Corporativa pela ótica dos *stakeholders* tem abrangência muito mais ampla quando identifica não apenas o acionista minoritário, mas também outros grupos que podem ser afetados pela atuação da companhia. Nesta linha de pensamento, encontrou-se a definição de governança corporativa dada por Bergamini Jr. (2005), em que “a governança corporativa está relacionada à gestão de uma organização, sua relação com os acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, funcionários, fornecedores, comunidade, entre outros”.

Segundo a CVM (2002), governança corporativa é:

Um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise de práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade no tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Para Lodi (2000: 13-19), chama-se Governança Corporativa;

O sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa e os conselheiros de Administração, liderados por estes últimos. Ou o papel que os Conselhos de Administração passaram a exercer para melhorar o ganho dos acionistas, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais (no Brasil) e os *stakeholders*, ou seja, empregados, credores e

clientes; ou, ainda Governança Corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa liderados pelo Conselho de Administração. Por fim, é o nome dado ao sistema de gestão das relações entre os acionistas, majoritários e minoritários, o Conselho de Administração, os auditores externos independentes e a diretoria da empresa.

Diante do exposto é concluído que para definir o termo governança corporativa requer que sejam integrados neste conceito um conjunto de processos, de costumes, de políticas, de leis, de regulamentos e de instituições que regulam a forma como uma empresa será dirigida, gerida, administrada e controlada. Os importantes aspectos da boa governança corporativa incorporam a transparência de informações e gestão, a equidade no tratamento dos acionistas, a costumeira prestação de contas e a adoção de procedimentos éticos com concorrentes, fornecedores, empregados, investidores e mercado.

Uma empresa que adota diretrizes de governança corporativa passa a gozar de benefícios como um ambiente empresarial que cativa acionistas, sendo capaz de produzir retorno financeiro a estes, além de projetar uma imagem de credibilidade para os investidores que pode lhe ser útil quando da necessidade de se obter capital com índices de juros melhores que outra qualquer, já que seu risco será menor, devido à adoção de diretrizes já indicadas. Assim, o seu custo fixo será menor e a possibilidade de melhores dividendos expandida.

Os valores que dão sustentação às práticas de Governança Corporativa, são:

a) Transparência (*Disclosure*): Significa transparência das informações, especialmente das de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvem resultados, oportunidades e riscos.

Segundo a OCDE (2004):

O sistema de governança corporativa deve garantir divulgação precisa e oportuna de todas as questões relevantes relacionadas com a corporação, inclusive situação financeira, desempenho, composição societária e governança da empresa. Mais do que isso, a empresa deve cultivar o “desejo de informar”, como a base de uma relação de confiança tanto nas relações internas quanto com terceiros.

Mais do que a “obrigação” de informar, a administração da organização deve cultivar o “desejo” de informar, sabendo que da boa comunicação interna e externa, principalmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

No Brasil existe a Lei de Responsabilidade Fiscal, que induz o gestor público à transparência de seus atos. Essa transparência pode ser melhorada, significativamente, com instrumentos como a Demonstração do Resultado Econômico, com o contracheque econômico e o balanço social.

b) Eqüidade (*Fairness*): Significa que a organização deve apresentar senso de justiça, equidade no tratamento dos acionistas. Respeito aos direitos dos minoritários, por participação equânime com a dos majoritários, tanto no aumento da riqueza corporativa, quanto nos resultados das operações, quanto ainda na presença ativa em assembléias gerais. Como o nome já diz, deve tratar de maneira justa todos os acionistas minoritários da empresa, tal qual cliente, colaboradores ou qualquer *stakeholder*. Todos os acionistas devem ter oportunidade de obter reparação efetiva por violação de seus direitos.

A boa governança deve assegurar igualdade de todos os grupos perante os objetivos da sociedade. O caminho proposto pelo governante deve buscar promover o desenvolvimento econômico de todos os grupos sociais. As decisões devem assegurar que os membros da sociedade sintam que façam parte dela e não se sintam excluídos em seu caminho para o futuro. Esta abordagem requer que todos os grupos, especialmente os mais vulneráveis, tenham oportunidade de manter e melhorar seu bem-estar.

c) Prestação de contas (*Accountability*): Significa prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Os agentes da governança corporativa (acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal) devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

As instituições governamentais, as do setor privado e as organizações da sociedade civil deveriam ser fiscalizáveis pelas pessoas da sociedade e por seus apoiadores institucionais. De forma geral, elas devem ser fiscalizáveis por todas aquelas pessoas que serão afetadas por suas decisões, atos e atividades, ou seja, é um suporte à auditoria fiscalizadora.

d) Conformidade (Compliance): Significa conformidade no cumprimento das normas regulamentadoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país. Estes são os valores que devem estar presentes, explícita ou implicitamente, nos conceitos usuais de governança corporativa. Mais do que nos conceitos, esses valores devem estar expressos nos códigos de boas práticas, que estabelecem critérios fundamentados na conduta ética que deve estar presente no exercício das funções e das responsabilidades dos órgãos que exercem a governança das companhias. Além deste sistema de valores, entendem-se como posturas essenciais para a boa governança corporativa, quesitos como:

- **Participação:** Significa que homens e mulheres devem participar igualmente das atividades de governo. Deve contemplar a possibilidade de participação direta ou participação indireta através de instituições ou representantes legítimos. Implica a existência de liberdade de expressão e liberdade de associação de um lado, e uma sociedade civil organizada de outro lado. O princípio é possível desde que existam leis claras e específicas que garantam os termos propostos e que existam iniciativas do Estado visando a sustentação dos termos.

- **Estado de direito:** A boa governança requer uma estrutura legal justa que se aplica a todos os cidadãos do Estado independentemente de sua riqueza financeira, de seu poder político, de sua classe social, de sua profissão, de sua raça e de seu sexo. Deve garantir total proteção dos direitos humanos, pertençam as pessoas a maiorias ou a minorias sociais, sexuais, religiosas ou étnicas. Além de garantir que o poder judiciário seja independente do poder executivo e do poder legislativo e que as forças policiais sejam imparciais e incorruptíveis.

- **Orientação por consenso das decisões:** As decisões pela governança corporativa são tomadas levando-se em conta que os diferentes grupos da sociedade necessitam mediar seus diferentes interesses. Tendo em

vista que o objetivo da boa governança na busca de consenso nas relações sociais deve ser a obtenção de uma concordância sobre qual é o melhor caminho para a sociedade como um todo. Além de as decisões deverem ser tomadas considerando a maneira como tal caminho pode ser trilhado. Essa forma de obter decisões requer uma perspectiva de longo prazo para que ocorra um desenvolvimento humano sustentável, também necessária para conseguir atingir os objetivos desse desenvolvimento.

- **Efetividade e eficiência:** A governança corporativa deve garantir que os processos e instituições governamentais produzam resultados que vão ao encontro das necessidades da sociedade ao mesmo tempo em que fazem o melhor uso possível dos recursos à sua disposição. O que importa na necessidade de que os recursos naturais sejam usados sustentavelmente e que o ambiente seja protegido.

- **Ética (*ethics*):** Entre os valores éticos que fundamentam as relações da boa governança, podemos citar alguns valores como: justiça, responsabilidade, confiança, civilidade e respeito a todos os envolvidos na empresa, seja internamente ou externamente.

Empresas que se preocupam com sua reputação estão dando maior importância às questões éticas. As grandes companhias abertas, particularmente, estão sob pressão de seus conselheiros para serem e parecerem empresas guiadas por princípios éticos. O que se deve perceber é que a ética deixou de se subordinar ao departamento jurídico e à ação de advogados para se tornar uma questão a parte. A ética, então, tornou-se uma atividade corporativa voltada para a reputação da companhia.

Organizações como a *Ethic Officer Association* e o *Institute of Business Ethics* reúnem diretores e gerentes exercendo funções de administradores de ética nas empresas, além de centenas de companhias associadas. Lodi (2000: 133) ressalta que “a maioria das empresas ainda não distingue ética do mero cumprimento da lei (*compliance*), da ação preventiva do departamento jurídico, da auditoria interna, da área de recursos humanos, ou de relações públicas”.

Ética preocupa a todos, a começar pelos acionistas e, por isso, o Conselho de Administração tomou a si essa questão como parte da Governança Corporativa. Há uma convergência entre o movimento ético e a Governança Corporativa. O Conselho de Administração precisa assegurar que

as diversas áreas ajam baseadas em princípios de conduta, fazendo essa pressão chegar aos advogados, auditores, gerentes de recursos humanos e de relações institucionais. O Conselho deve, portanto, estimular a cultura ética na empresa.

No Brasil, o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa) considera, dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda empresa deve ter um código de ética que comprometa toda a sua administração e seus funcionários, elaborado pela diretoria e aprovado pelo Conselho de Administração. O código de ética deve abranger o relacionamento entre funcionários, fornecedores e associados. Deve cobrir, assim, assuntos, como: propina, pagamentos impróprios, conflito de interesses, informações privilegiadas, recebimento de presentes, discriminação de oportunidades, doações, meio ambiente, assédio sexual, segurança no trabalho, atividades políticas, relações com a comunidade, uso de álcool e drogas, confidencialidade pessoal, direito à privacidade, nepotismo e trabalho infantil.

Existe um conflito de interesses “quando alguém não é independente em relação à matéria em pauta e a pessoa em questão pode influenciar ou tomar decisões correspondentes. Algumas definições de independência têm sido dadas para conselheiros de administração e para auditores independentes. Critérios similares valem para diretores ou qualquer empregado ou representante da empresa. Preferivelmente a pessoa em questão deve manifestar seu conflito de interesse. Se isso não acontecer, qualquer outra pessoa pode fazê-lo” (Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, item 6.03).

- **Responsabilidade Corporativa:** É uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade. Os executivos devem zelar pela perenidade da empresa (visão de longo prazo e sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição de negócios e operações.

A responsabilidade faz com que as instituições governamentais e a forma com que elas procedem sejam desenhadas para servir os membros da sociedade como um todo e não apenas pessoas privilegiadas. Os processos das instituições governamentais devem responder às demandas dos cidadãos

dentro de um período de tempo razoável. De forma a realizar uma síntese conceitual das diversas dimensões da governança corporativa, Andrade e Rossetti (2007: 144) propõem os 7Ps da governança corporativa.

A governança corporativa teve seu início com a separação dos papéis de gestor e proprietário da empresa, que ocorreu como consequência da pulverização do controle acionário. Essa pulverização se deu através da abertura de capital e da oferta pública de ações, gerando uma necessidade de alinhamento entre os interesses dos gestores e dos acionistas.

A Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência", decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua propriedade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito agente-principal.

O trabalho que deu origem a linha de pesquisa sobre o problema de agência foi publicado por Jensen e Meckling (1976), que desenvolveram uma teoria tratando dos inevitáveis conflitos de interesses entre acionistas, gestores, credores e funcionários de uma empresa. Segundo Silveira (2002), o raciocínio do problema de agência se baseia nas relações entre "agentes" e "principais", nas quais os agentes representam, em tese, os interesses dos principais. É o caso, por exemplo, do acionista e do administrador de uma organização. Silveira (2002) explica que "o conjunto de mecanismos necessários para harmonizar a relação entre gestores e acionistas decorre da tentativa de resolução do problema de agência".

Nos Estados Unidos e Reino Unido, países com um ambiente empresarial bem distinto do brasileiro, a maior parte das grandes companhias apresenta uma estrutura de propriedade do tipo "pulverizada", com a maior parte dos acionistas possuindo um baixo percentual de ações da empresa e participando pouco ativamente da eleição, monitoramento e avaliação dos executivos, que tomam as decisões corporativas. Em resumo, nos países anglo-saxões, a principal questão da governança corporativa é criar mecanismos para alinhar os interesses dos executivos aos dos acionistas.

Nos últimos anos, a abertura do mercado e o consequente aumento da competitividade reforçaram a necessidade de obtenção de recursos ao menor

custo possível, fazendo com que as empresas tenham sido levadas a adotar melhores práticas de governança corporativa. Assim, os modelos de governança corporativa têm evoluído dando maior importância aos interesses dos acionistas minoritários, à transparência das informações ao mercado e à profissionalização do Conselho de Administração.

Em resposta a esse cenário, o movimento de governança corporativa ganhou força nos últimos dez anos, originalmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra e, posteriormente em outros países. Nesse período, criaram-se Códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa nos países anglo-saxônicos, onde se originou. Segundo Lodi (2000):

(...) se nos Estados Unidos da América, 73% dos conselhos de 1.750 empresas ainda não têm a independência satisfatória para os investidores, no resto do mundo o progresso é ainda mais lento; sendo que asiáticos e japoneses estão apenas acordando para a necessidade da Governança Corporativa. Os europeus, por outro lado, caminham mais rápidos para o padrão de conduta inglês e norte-americano.

No Brasil, os temas e ações ligados a Governança Corporativa existem muito antes de se dar um nome específico para isso. Desde a década de 1960, com o início da implantação de Conselhos de Administração, até a ampliação e discussão sobre o tema na década de 1970. Abaixo destacam-se alguns dos principais marcos na história da Governança Corporativa:

Segundo Carlsson (2001), uma série de escândalos nos mercados corporativo e financeiro no final dos anos oitenta levou o governo do Partido Conservador inglês a deixar claro que medidas legislativas iriam ser tomadas caso o próprio mercado não se estruturasse de forma a prevenir a ocorrência de novos escândalos. Como consequência, criou-se um comitê destinado a revisar os aspectos de governança corporativa, denominado Comitê *Cadbury*.

Há grande menção a história da Governança Corporativa, a partir da criação da *Company Law Steering Group* em 1999, por outro lado, no qual diversos ângulos da Governança Corporativa ficam mais claros. São eles: 1) Os Estados Unidos da América são vistos como apoiadores da “maximização do ganho do acionista”, enquanto a Alemanha é tida como a defensora do

princípio do *Stakeholder*, ou seja, dos interesses sociais; 2) Na Alemanha, as grandes empresas precisam ter conselhos em dois níveis, sendo que no Conselho Superior os sindicatos são representados por um “Conselheiro do Trabalho”, o qual gera conflitos em situações de demissão em massa, fechamento de uma fábrica ou fusão de duas fábricas, por exemplo. 3) Do debate entre acionistas e *stakeholders* surge o princípio do “conselheiro esclarecido”, ou seja: é dever da empresa maximizar os ganhos do acionista, porém fazendo isso de forma responsável, levando em conta o longo prazo. Assim, o conselheiro tem obrigações de longo prazo e de confiança para com empregados, fornecedores e clientes, mas deve assegurar o sucesso da empresa e o seu dever fiduciário para com o acionista.

3. GOVERNANÇA EM MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

A prática dos princípios de transparência, equidade e responsabilidade pelos resultados perante os fundadores, sócios e herdeiros ajudam a evitar consequências desagradáveis geradas por muitos conflitos típicos de empresas familiares ao longo do tempo. A falta dos valores de governança é o fator que mais potencializa os conflitos e muitas vezes, põe em risco a própria sobrevivência de muitas empresas de natureza familiar, justamente pela falta de transparência e unidade de entendimento do negócio junto aos familiares que estão fora da administração da empresa. Outras vezes é o tratamento distinto entre os familiares com direitos iguais, ou ainda, a falta de responsabilidade pelos resultados daqueles que estão na administração da empresa frente aos que não estão que provocam tantos conflitos, chegando muitas vezes a comprometer a sua continuidade do negócio.

As características comuns das micro, pequenas e médias empresas são: controle/administração familiar; processo de decisão centralizado e ausência de processos e controles formais (DELOITTE, 2008).

A adoção de governança possibilita muitas vantagens, como, por exemplo, a redução de riscos do processo de sucessão; o controle e geração dos negócios familiares através de um Conselho de Administração assegurando aos fundadores o direito de se afastar, paulatinamente, das operações, sem comprometer o desempenho e a continuidade da empresa; o

treinamento para os sucessores através de suas participações no Conselho, proporcionando mais chances de estabilidade da empresa e dos negócios, não dependendo eminentemente da pessoa do fundador para isso (DELOITTE, 2008).

Além disso, proporciona aos principais acionistas ou sócios, condições de atuação e participação na gestão das empresas e dos negócios, não estando necessariamente envolvidos nas operações, conduzidas por equipes profissionais.

A governança melhora a qualidade da gestão através da contribuição de conselheiros da família e externos qualificados e reconhecidos no meio empresarial. Certos agentes de mercado como bancos, fornecedores, parceiros de grande porte, multinacionais, governo, não vêem com bons olhos a empresa familiar quando ela atinge certo estágio de estagnação e convive com os conflitos familiares já mencionados. A prática de uma boa governança corporativa melhora a imagem junto a esses agentes (O GLOBO, 2008).

Assim, as práticas de governança nas MPE's buscam atender objetivos estratégicos, melhorar qualidade das decisões, possibilitar o acesso a fontes de financiamento e dar menor ênfase em atender exigências regulatórias (Deloitte, [2009]).

Para Ricca (2008) a governança "(...) auxilia a profissionalização da empresa, dentro dela o processo sucessório e o crescimento da empresa e quanto mais ela crescer, mais empregos irá gerar. Por este motivo, que as pequenas e médias empresas são as maiores geradoras de emprego do nosso país". As micro, pequenas e médias empresas também deveriam se preocupar com as questões relacionadas à governança.

Para Najjar, a expressão governança corporativa seria a oficialização de algo que já existe. "Grande parte das empresas já tem um conselho consultivo informal, mas ele pode ser criado formalmente com pessoas qualificadas e de confiança".

O professor e consultor em projetos educacionais Walter Luiz Diniz Braga (2008) afirma que a governança faz bem a uma empresa por determinar parâmetros à sua atuação, pois ela mostra o que uma corporação não deve fazer. As empresas praticam governança porque ela faz bem e traz bons

resultados. A sua preocupação é o que pode acontecer se ela deixar de trazer resultados financeiros, tendo em vista seus grandes desafios.

GRÁFICO 10: Principais desafios da governança nas MPE's.

FONTE: Deloitte, [2009].

Diante do exposto, verifica-se que as micro, pequenas e médias empresas devem buscar obedecer aos princípios de governança, pois, mesmo tendo um custo relativamente alto, ela traz diversos benefícios à organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todo o exposto, verificou-se que o sucesso para um investimento, tanto para quem aspira captar como para quem almeja investir, pressupõe uma série de práticas que busquem um capital de baixo custo aliado à segurança. Uma empresa que deseja novo capital para expansão de negócios encontrará na Bolsa de Valores uma excelente ferramenta que agrega investidores com diferentes intenções.

Sendo, a governança corporativa, a forma correta de atingir todos estes interessados, já que alcança diversos aspectos de gestão da organização. Seus princípios, quando empregados corretamente, agregam valor aos papéis, auxiliam na reestruturação das corporações. Percebemos, ainda, que as normas de governança corporativa não estão dissociadas da realidade dos mercados em que são aplicadas, inclusive nas micro, pequenas e médias empresas.

Destarte, trata-se de uma ferramenta fundamental para aperfeiçoar as condições de financiamento e valor empresarial. Desta forma, uma companhia que queira sobreviver e crescer no novo cenário econômico mundial deverá considerar os preceitos da boa governança.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana e ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** – 3. Ed.– São Paulo: Atlas, 2007.

BOVESPA. Disponível em
<<http://www.bmfbovespa.com.br/home.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em 02 de junho de 2012.

CVM: Comissão de Valores Mobiliários. **Recomendações da CVM sobre governança corporativa.** Disponível em
<<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/cartilha/cartilha.doc>>. Acesso em 12 de junho de 2012.

CASADO FILHO, Napoleão. **Governança Corporativa: análise jurídica dos seus efeitos.** São Paulo: Editora Conceito, 2011, p.19-44, 55-88, 131-16

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

_____. Governança corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDArea=2>>. Acesso em 18 de junho de 2012.

KPMG. A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais: um panorama atual das corporações brasileiras na Bovespa e nas Bolsas norte-americanas – 2008. **3º Estudo Sobre as Melhores Práticas de Governança Corporativa no Brasil e nos Estados Unidos - 2008 / Base - Relatório Anual 20-F.** Disponível em: <www.kpmg.com.br>. Acesso em 18 de junho de 2012.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa — O governo da empresa e o conselho de administração.** 3. ed., Rio de Janeiro: Campus, 2000.