



Encontro Internacional sobre Gestão
Empresarial e Meio Ambiente

ISSN: 2359-1048
Dezembro 2016

A SUBSTANCIALIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS FUNDAMENTAIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA ATRELADOS A UMA CONCEPÇÃO DE GESTÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA SOCIEDADE ANÔNIMA DE CAP

MAICON DE MATOS

UNIVERSIDADE DA REGIAO DE JOINVILLE UNIVILLE
maicon_msbs@yahoo.com.br

LIANDRA PEREIRA

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DE JOINVILLE UNIVILLE
liandra.pereira@hotmail.com

A SUBSTANCIALIZAÇÃO DOS PRINCÍPIOS BÁSICOS FUNDAMENTAIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA ATRELADOS A UMA CONCEPÇÃO DE GESTÃO INOVADORA E SUSTENTÁVEL: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA SOCIEDADE ANÔNIMA DE CAPITAL FECHADO DO ESTADO DE SANTA CATARINA

Resumo:

A Governança Corporativa é uma concepção pautada em princípios que visam fomentar o compromisso da empresa para com os *stakeholders*. Assim, possibilita uma gestão baseada em pilares estratégicos, melhorando o monitoramento da gestão e propiciando a tomada de decisões mais assertivas para um futuro mais promissor e sustentável. Este artigo objetiva o estabelecimento de possível correlação entre a Governança Corporativa e Sustentabilidade, buscando ainda identificar de forma prática elementos que corroboram esta convergência e aplicabilidade em uma corporação de grande representatividade no estado de Santa Catarina, a partir de estudo de caso e documental, amparados por levantamento de dados e prévio estudo bibliográfico. Os aportes estudados convergem para significativa relação entre a Governança Corporativa e Sustentabilidade, sobretudo, em virtude de referenciais investigados na empresa que sustentam sua adesão aos princípios que regem as melhores práticas, outrossim, esta substancialização fomenta e valida a perfeita convergência e sintonia entre teoria e prática, propiciando investigações mais profundas de diversos outros fatores que compreendem ou abarcam esta grande concepção inovadora de gestão.

Palavras chave: Governança Corporativa; Princípios Básicos Fundamentais; Sustentabilidade.

Abstract:

Corporate Governance is a guided design of principles designed to promote the company's commitment to the stakeholders. So, it enables management based on strategic pillars, improving the monitoring of management and allowing making more assertive decisions for a more promising and sustainable future. This article aims to establish possible correlation between Corporate Governance and Sustainability, seeking further identify practical elements that support to this convergence and applicability in a wide representation of corporation in the state of Santa Catarina, from case and documentary study, supported by data collection and prior bibliographical study. The contributions studied converge to significant relationship between Corporate Governance and Sustainability, mainly because of references investigated the company that support their adherence to the principles for best practices, moreover, this substantiation promotes and validates the perfect convergence and harmony between theory and practice, providing further investigation of several other factors that understand or embrace this great innovative design management.

Keywords: Corporate Governance; Fundamental principles Basic; Sustainability.

INTRODUÇÃO

Inúmeras empresas iniciam atividades diariamente e dentre suas atribuições, independente do mercado em que atuam, voltam ou precisariam voltar suas atenções a um vasto rol de aspectos que norteiam o mundo dos negócios. Figuram como demandas necessárias estudos societários, planejamento estratégico, definição de missão, visão e valores, investigação de indicadores de custos, rentabilidade, endividamentos, giros e fluxos diários e mensais, análises quanto às relações entre o mercado, clientes e empresa, investimentos de montantes expressivos e horas preciosas na preparação de novos produtos ou serviços, resiliência na busca pelo capital intelectual mais apropriado, profissionalização de todas as áreas que viabilizam o objeto fim da empresa, busca por credores ou investidores que "abracem" os ideais da organização, trabalhos de preparação de sucessores, cumprimento de todas as legislações e superação das dificuldades que surgem constantemente, além de busca contínua por decisões que impactem de forma positiva no futuro da corporação.

Diante das novas tendências de mercado e relações de consumo, evidenciam-se empresas que, além de conseguirem êxito em suas atividades operacionais e cumprimento de obrigações fiscais, voluntariamente quebrando paradigmas organizacionais, utilizam-se de uma importante concepção da controladoria como veículo precursor de melhores resultados, como uma grande concepção inovadora de fazer gestão empresarial de alto impacto nas organizações: a Governança Corporativa.

Silva e Machado (2007, web) descrevem a governança corporativa como sendo uma concepção prática, de sistemática contínua e duradoura, que além de proporcionar maior nível de autenticidade nos processos da empresa, viabiliza a tomada de decisões mais assertivas, portanto, corrobora para uma gestão baseada em melhoras práticas e bases mais sólidas para a perpetuidade e longevidade da companhia. Oportunamente, associada à corrente sustentável que norteia o mundo dos negócios, especialmente, num cenário contemporâneo.

Neste contexto, a presente pesquisa focalizará o estabelecimento de possível correlação entre a Governança Corporativa e Sustentabilidade, a partir de busca por elementos que substancializem esta correlação em processos vividos e compartilhados por empresa Sociedade Anônima de capital fechado, situada em Santa Catarina.

1. Sustentabilidade: quanto à contextualização no cenário corporativo

Não é incomum a Sustentabilidade ser objeto emergente de diversas tipologias de mídias, talvez configurando-se, empiricamente, como uma temática fortemente difundida, no entanto, muito ainda deve ser esclarecido acerca de seus objetivos e abrangência, para que não sejam confundidos ou tão somente associados às abordagens que os veículos de comunicação em massa promovem diariamente, fenômeno este que, em virtude de eventuais atitudes não éticas, pode refletir em práticas 'camufladas' a fim de atender um possível 'modismo', quando não seriamente trabalhado.

Diante deste contexto e tomando-se por referência um cenário globalizado, fica mais complexo distinguir se de fato entidades estão comprometidas em operacionalizar suas atividades econômicas atentando aos aspectos sustentáveis, ou se tão somente intitulam-se adeptas à Sustentabilidade para que o mercado não as discrimine num contexto de consumo cada vez mais responsável, à medida que o acesso à informação e conscientização apresentam-se em processos constantes de desenvolvimento e aceleração.

Abordar os aspectos de Sustentabilidade significa estar diante de premissas objetos de pauta, inclusive, da Organização das Nações Unidas e Comissão Mundial do Meio Ambiente e Desenvolvimento, ou seja, entidades que desempenham sérios trabalhos e compromisso para com a própria dignidade humana. De forma objetiva, o conceito desta abordagem, pode ser compreendido pela rica contribuição de Canepa (2007, *apud* BARBOSA, 2008) ao relatar que a sustentabilidade ou processo de desenvolvimento sustentável não é um estado fixo de harmonia, mas sim um processo de mudanças, no qual se compatibiliza a exploração de recursos, o gerenciamento de investimento tecnológico e as mudanças institucionais com o presente e o futuro. Sua concepção pode e deve ser aplicada em qualquer um dos cenários ou ambientes, em contextos públicos ou privados, em pequenas, médias e grandes corporações.

Erroneamente, associa-se a Sustentabilidade, quanto ao mundo empresarial, tão somente a práticas "verdes" de ecologia. A este respeito enfatiza Borger (2013, web) que a sustentabilidade pode ser considerada uma forma de fazer negócios, na qual ocorre uma perspectiva de longo prazo quanto a bons resultados para a empresa, sobretudo, relacionada a questões de continuidade organizacional e responsabilidade social. Segundo a mesma autora, este novo modelo de negócios precisa zelar por princípios e seguir processos de transparência, refletindo assim, diretamente, ou indiretamente, nos produtos ou serviços que a companhia oferece.

Almeida (2002) doutrina que é de responsabilidade das organizações agregar valor ao criar formas de produção ou execução de serviços que propiciem maior qualidade de vida a maior número de envolvidos, amparados pela premissa de que o processo de inovação torna-se fundamental para impulsionar mudanças no que tange a vieses culturais, econômicos, institucionais e políticos.

Abordar sustentabilidade empresarial, portanto, remete a partir dos aportes elencados, a estabelecer estratégias que corroboram um desenvolvimento mais sólido, logo, faz emergir uma cultura muito mais madura e profissional a respeito dos próprios objetivos de um negócio, fenômeno que demanda processos diferenciados da alta gestão, a qual responsabiliza-se por focalizar tratativas que vincular-se-ão, diretamente ou indiretamente, a caminhos de incertezas ou de sucesso. A Governança Corporativa, emerge como concepção inovadora de processos de gestão empresarial que muito pode contribuir para processos sustentáveis de qualquer corporação, sobretudo, amparada pela solidez de seus princípios fundamentais.

2. Governança Corporativa: quanto aos objetivos e especificação de premissas norteadoras

A Governança Corporativa vem ganhando espaço no universo corporativo. Embora não recente, quanto a sua abordagem histórica, a concepção até hoje é repleta de desafios e objeto de estudo de empresas e pesquisadores em todo o mundo.

O sucesso empresarial e a consolidação de uma marca vão muito além do ato de "empreender", uma vez que as organizações precisam estar aptas a lidar, diariamente, com uma série de problemáticas que, porventura, surjam em suas atividades, desafios ou fatores limitadores em seus processos e, tomadas de decisões que precisam ser, geralmente, assertivas e imediatas. Ademais, torna-se oportuno o investimento em práticas diferenciadas de gestão empresarial, tomando por referência que essas melhores práticas podem agregar valor quanto à perpetuidade da organização, a obtenção de um diferencial competitivo, um melhor relacionamento para com os *stakeholders* e a formação de alicerces que poderão contribuir com um futuro empresarial sustentável e promissor.

Filho (2008, web) doutrina que a Governança Corporativa é uma concepção sistêmica utilizada por diversas companhias como facilitadora da gestão, que tem como missão garantir aos seus fornecedores de recursos, retornos correspondentes aos montantes investidos. Ainda acerca de sua conceituação, o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009, web), relata que este método sistêmico garante melhor direção das ações da empresa, além de promover a integração de Conselhos, profissionais da empresa e órgãos que se correlacionam com a entidade.

Álvares *et al* (2008, p. 42) relatam que a Governança Corporativa que teve sua “evidenciação no Brasil no início da década de 1980, sobretudo, ocorre no dia a dia das empresas, através de suas práticas, para tanto, deve sempre estar amparada em sólidos alicerces, que garantam que esta gestão diferenciada seja considerada sinônimo de blindagem e proteção contra eventuais crises ou turbulências”, logo, uma ferramenta estratégica para o gerenciamento dos riscos do mercado e ‘comercialização’ da credibilidade da empresa.

Os posicionamentos supracitados são ainda reforçados por Vaassen *et al.* (2013) ao destacar que este processo garante a continuidade das organizações, atribuindo a estas a responsabilidade pela maneira com que desempenham suas atividades, visando formas corretas e transparentes.

O IBGC (2009 *apud* ÁLVARES *et al.*, 2008) complementa, atribuindo à Governança Corporativa, a premissa básica de absorção de alguns princípios básicos fundamentais, que norteiam e direcionam todas as atribuições de uma entidade que adere às boas práticas, sendo, respectivamente, os princípios da transparência, da equidade, da efetiva prestação de contas e da responsabilidade corporativa.

Os princípios abordados devem estar impregnados na cultura organizacional das empresas, desta forma atingirão o formato de ações cotidianas e figurarão como partes constituintes do próprio código de conduta. São alicerces como esses que agregam valor às corporações, geram maior credibilidade e, portanto, tendem a gerar desdobramentos ou resultados enriquecedores. Seguir princípios convergentes às práticas éticas e planejamento estratégico e sustentável da empresa, certamente tornarão mais acessíveis o cumprimento dos objetivos propostos pela Governança.

Tomando por referência os elementos que constituem o aporte teórico estudado, torna-se necessário conhecer os caminhos metodológicos que sustentarão o cumprimento dos objetivos propostos com este artigo.

3. Aspectos metodológicos da pesquisa

A pesquisa em questão constitui recorte de uma investigação desenvolvida no decorrer dos anos de 2015 e 2016, sistematizada no processo de trabalho de conclusão de curso de graduação de Ciências Contábeis. A referida pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética em Pesquisa e aprovada sob o CAAE 49165515.6.0000.5366. Tem por propósito analisar a correlação entre a Governança Corporativa e Sustentabilidade, tanto em relação aos aportes teóricos pesquisados, quanto em eventos práticos investigados em uma empresa, de forma a justificar e substancializar sua adesão aos princípios básicos da Governança Corporativa, caracterizando assim, uma busca por elementos que comprovem a aplicabilidade desta forma de gestão inovadora, assim como, promovendo interfaces e convergências entre teoria e prática.

A pesquisa assumiu abordagem de cunho qualitativo, pois segundo Collins e Hussey (2005), permite a análise, reflexões e construção de inferências acerca da temática, caracterizando-se, portanto, como uma pesquisa de cunho social aplicado. A abordagem

qualitativa estrutura aprofundamento ao estudo por meio de pesquisa bibliográfica, a qual Gil (2007) caracteriza como sendo desenvolvida em material já existente, entre livros, artigos científicos e outras fontes bibliográficas. Este tipo de pesquisa faz-se necessário para sintetizar pesquisa descritiva acerca da Sustentabilidade e Governança Corporativa, uma vez que o presente estudo visa, segundo Gil (2007) o estabelecimento de relações entre variáveis. Assim a abordagem favorece o estudo de caso realizado com a empresa parceira desta investigação prática na busca por substancialização dos referenciais teóricos identificados na pesquisa bibliográfica, além de dados oriundos de pesquisa documental complementar, através de material institucional da empresa. Ficam assim favorecidos o estudo exaustivo do objeto, resultando em descobertas que dificilmente seriam feitas em outras modalidades (FACHIN, 2001).

Na intenção de validar percepções e associar elementos pesquisados, o processo de levantamento de dados foi instrumentalizado pela aplicação de questionários ao contador da empresa, a um representante do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, além, de entrevista semiestruturada ao atual diretor executivo da organização pesquisada, assim, viabilizando análises amparadas por três perspectivas, o que favorece distanciamento de subjetividades e assegura a veracidade de informações, corroborando positivamente às análises e considerações. Esse movimento permitiu olhar para o fenômeno estudado a partir de informações advindas de ângulos diferentes, utilizando assim a triangulação de dados, que Vergara (2006) compreende tanto sob a ótica de estratégia que contribui com a validade da pesquisa, quanto como alternativa visando a obtenção de novos conhecimentos, agregando novos pontos de vista. A entrevista realizada foi gravada, transcrita e autorizada pelos pesquisados, para somente então ser submetida às análises de conteúdo, permitindo aprofundamento e interpretação para constituir referenciais fidedignos.

Os dados apresentados a seguir foram sistematizados de forma a substancializar elementos práticos investigados na empresa, a partir das melhores reflexões acerca das experiências relatadas pelos participantes, sendo ainda, submetidos ao confronto com o arcabouço teórico estudado.

4. Apresentação e análise dos dados: da evidenciação dos princípios da Governança Corporativa

A empresa parceira deste estudo constitui-se um grupo econômico formado por uma rede comercial com quinze estabelecimentos distribuídos, estrategicamente, no estado de Santa Catarina, além de contar com empresa comercial importadora responsável por credenciar produtos de qualidade internacional aos negócios. Atuante há noventa anos no segmento de comércio varejista, propiciando ao seu público soluções para construções, reformas ou ampliações, além de utilidades de modo geral. Tem como missão o compromisso para com os clientes e almeja tornar-se líder e referência em seu segmento. Sua história quando compartilhada, agrega valor por seu exemplo de seriedade e transparência, alicerces que fundamentam e, quando associados a sua constante evolução, figuram e apontam seu primeiro centenário.

Uma cultura organizacional diferenciada, fundamentos sólidos, preceitos éticos, objetivos e metas convergentes a bons resultados são notoriamente, variáveis intrinsecamente complexas, valorizadas, sobretudo, dada circunstância de um cenário econômico instável e desafiador. Não obstante, as empresas necessitam ainda alinhar os mais diversificados interesses e perspectivas daqueles que integram suas equipes, que credibilizam suas marcas, que fazem seus negócios acontecerem.

A Governança Corporativa, a este respeito, demonstra-se forte aliada das organizações, cuja metodologia e objetivos, direcionam justamente a este amadurecimento e

profissionalização de processos, estes que, independentemente de sua complexidade, podem gerar importantes desdobramentos no dia a dia empresarial, logo, emerge a devida atenção com a qual a referida temática deve ser tratada.

Para Guindani (2014) é dever das organizações a busca contínua pela preservação e otimização de seu desempenho no mercado em que atua, sendo ainda essencial não somente mostrar-se, mas de fato, comportar-se de forma correta em suas atribuições e operações, sendo objetivo e eficazes nas tomadas de decisões. O autor destaca que os benefícios trazidos pela Governança Corporativa estão, estritamente, correlacionados aos seus resultados, os quais devem sempre estar pautados nos princípios fundamentais sugeridos pelo código de melhores práticas que a concepção sugere.

Parceiro de muitas empresas que buscam melhores processos, almejando cenários futuros promissores e transparentes, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, vem desenvolvendo seus trabalhos a fim de "ser referência em governança corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade", como preceitua sua missão. A respeito de sua atuação e estrutura no estrado de Santa Catarina, o representante, coordenador, que participou desta pesquisa relata que

o Capítulo de SC tem uma estrutura formada por um Coordenador Geral do Capítulo e três outros Coordenadores com o objetivo de difundir da G. C. e o IBGC no Estado de SC. É um trabalho voluntário e sua atuação é junto às Universidades e as Associações Comerciais e Industriais, através de palestras e apresentações.

O aceite de um dos representantes desta entidade em partilhar um pouco de suas experiências para com esta pesquisa, ilustra o seu compromisso com a difusão do tema e contribuição para a formação de profissionais que atuarão como agentes protagonistas de pequenas, médias ou grandes corporações.

Para o representante catarinense do IBGC o grande diferencial das empresas que aderem à Governança Corporativa em detrimento daquelas que se preocupam somente com as obrigações fiscais está implícito nos Princípios Básicos Fundamentais, para isto sintetizou sua devolutiva a um dos questionamentos realizados, resgatando do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – 5ª Edição 2015, assim como nos Cadernos de Boas Práticas de Governança para Empresas de Capital Fechado – 1ª Edição 2014, alguns recortes, com conceitos que precisam ser observados.

Os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros.

A perspectiva contemplada destaca que os princípios devem se fazer presentes e respeitados em todas as práticas da organização, independentemente de serem práticas de alto impacto ou serem aquelas julgadas ou consideradas corriqueiras, afinal, precisa prevalecer sobre o todo, um ambiente agradável, com elos afetivos e profissionais em medida sintonia. O IBGC (2009 *apud* ÁLVARES *et al.*, 2008) complementa que estes pressupostos, denominados "princípios", são essenciais a qualquer processo de implantação de ferramentas da Governança, quando o objetivo é sua implementação de forma sólida e eficaz.

O primeiro princípio elucidado pelo representante do IBGC-SC é o princípio do *disclosure*, isto é, o princípio da transparência. Na percepção do pesquisado

consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas

impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Fica evidente a partir do posicionamento do coordenador, a veracidade da afirmativa de IBGC (2009 *apud* ÁLVARES *et al.*, 2008) ao doutrinar que as empresas não devem apenas atender as exigências quanto a informações de seus negócios, mas sim gostar e investir no hábito do compartilhamento de suas experiências e resultados, pois somente assim, podem conquistar o respeito e confiança daqueles que se relacionam com determinada organização. É preciso ir além do óbvio, é preciso fazer diferente, é preciso buscar mensurar o imensurável, é preciso fazer mais e melhor.

A este respeito, se questionou ao diretor geral da empresa acerca da forma de compartilhamento de informações que a empresa utiliza para fomentar o seu compromisso com os *stakeholders*, quanto à divulgação de documentos e acesso às informações; para o que o entrevistado expressou que

Temos que publicar todos os demonstrativos financeiros que são exigidos por Lei. Temos nossos relatórios gerenciais, que divulgamos para a equipe, os colaboradores sabem dos resultados, isso a gente faz frequentemente e é muito transparente, os nossos funcionários eles têm um acesso bastante liberado quanto às informações de vendas, financeiras, enfim, é uma forma também que a gente encontrou de engajar eles, não adianta eu esconder resultado, "ah, não está dando resultado", "oh, mas vocês estão fazendo isso, isso, aquilo...", o discurso tem que colar com aquilo que a gente está fazendo na prática, então, a transparência aqui dentro é bastante grande.

Partindo dos ensinamentos dos autores, entende-se que a publicação dos demonstrativos contábeis e outros não deve ser vista como uma obrigação, mas sim como um ato em razão da transparência que empresa expressa zelar. Pode-se perceber, a partir dos argumentos do diretor, a preocupação da atual gestão em municiar seu público interno com as informações pertinentes à empresa que laboram, tendo este elucidado que os colaboradores acompanham, inclusive, relatórios gerenciais, além dos obrigatórios.

Acerca dos demonstrativos obrigatórios às Sociedades Anônimas de capital "fechado", é oportuno destacar o artigo 176 da Lei 6.404/1976, o qual determina que devem ser publicadas as peças contábeis e/ou demonstrativos que exprimam a exata e real situação do patrimônio da empresa, assim como as mutações do mesmo, ocorridas sempre em relação ao exercício anterior, sendo, respectivamente: balanço patrimonial; demonstrativo de resultado - dos lucros ou prejuízos acumulados; demonstração dos fluxos de caixa, ressalvada, conforme §6º da mesma Lei, a companhia fechada com patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) que não será obrigada à elaboração e publicação da demonstração dos fluxos de caixa (Redação dada pela Lei nº 11.638, de 2007); e notas explicativas que cumpram com eficácia seus objetivos de informação e detalhamento analítico dos lançamentos contábeis e práticas adotadas.

Uma possível fragilidade da empresa pode ser apontada diante da não disponibilização de informações complementares ao público externo, como clientes e fornecedores, pois o diretor afirmou a publicação apenas dos demonstrativos exigidos por Lei. Fomenta esta fragilidade a inexistência de meio de comunicação relacionado aos resultados da empresa no site da companhia, o qual nos últimos meses vem sofrendo mudanças, porém, até então, não

disponibiliza nenhum canal relacionado aos seus demonstrativos financeiros ou demais relatórios aos usuários, tendo estes que recorrer a buscas mais complexas, como por exemplo, as buscas viabilizadas pelo portal do Diário Oficial do Estado, quando da necessidade ou interesse de acompanhamento. A facilidade na busca pela informação está estritamente ligada à transparência que a empresa deseja utilizar em suas tratativas, no entanto, deve ser reconhecida a disponibilização de algumas informações complementares por meio de *folders* e materiais institucionais da empresa, que contemplam, como na edição de junho de 2016, indicadores quanto à evolução de pedidos e faturamentos e acompanhamento da evolução dos clientes quanto as mídias virtuais que a empresa oferece como canal de contato (*Facebook*, site e blog).

Em relação ao plano de ações adotado pela empresa, que deve, segundo referencial teórico, ser de extrema transparência, o diretor atual relatou completo envolvimento dos colaboradores, assim como descreveu nova ferramenta estratégica recentemente implantada.

Os colaboradores participam dos planos de ações, nós estamos com uma consultoria na parte de gestão, onde a gente reformulou toda a ideologia da empresa, visão, missão, valores, pra onde a gente quer ir, o nosso posicionamento e dentro disto a gente está implementando a metodologia do BSC, Balanced Scorecard, introduziu vários indicadores e dentro desses indicadores nós criamos quatorze projetos, onde cada projeto, cada..., são quatorze objetivos, [...] dentro desse objetivo, vai criar um indicador para esse objetivo, ali dentro desse objetivo vão discorrer várias ações e, essas ações não vão ser lá do diretor, lá do gerente, pra isso a gente nomeou a gerência de projeto, onde irá fazer da forma que achar, se tiver que pedir opinião pro recepcionista da empresa pra saber como é que está recebendo o cliente, se quiser perguntar para um vendedor, enfim, resolve como achar melhor, aí apresenta o projeto para a diretoria e tem a aprovação ou não.

O princípio trazido pelo Código das Melhores práticas, ao qual fez menção o coordenador local, representante do IBGC, elucida que a transparência "não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro", pois deve ainda premiar outras abordagens estratégicas e operacionais. Este entendimento é facilmente ilustrado pela última explanação do diretor da empresa, ao enfatizar seu orgulho pela gestão compartilhada que vem desenvolvendo, na qual cada colaborador tem a faculdade de participar dos planos de ações elaborados pela empresa. A fim de contextualizar um de seus planos de ações, o atual *Balanced Scorecard*, exemplifica o engajamento de uma equipe em prol de iguais objetivos. Em virtude da ferramenta citada pelo entrevistado, faz-se necessário apresentar o conceito de *Balanced Scorecard - BSC*, para tanto, Kaplan e Norton (2000) caracterizam-no como um programa de mudança, promovido por uma série de processos, que trilham entre a mobilização acerca da importância de novos processos, uma efetiva governança corporativa que enfatiza a fluidez dos processos e o trabalho em equipe e, por fim, a sistematização de um novo sistema gerencial estratégico à companhia.

A ferramenta do BSC demonstra com exatidão uma forma de transparência de processos, isto é, de variáveis totalmente distintas das financeiras e econômicas que devem ser compartilhadas com os *stakeholders*, ferramenta esta que já está em processo de desenvolvimento, conforme diretor:

[...]se você tem uma gestão que você divide responsabilidades com a tua equipe, eles se comprometem a isso e não fica só a responsabilidade do gestor, de..., "ah, não, essa aqui é a minha visão,

é nisso que eu acredito, e tem que ter só uma opinião". Tem muita gente que pode contribuir.

Assim como os princípios, missão e visão da empresa, o mapa do *Balanced Scorecard* foi ilustrado na principal parede do centro administrativo da empresa, conforme pode ser observado na visita à empresa, quando da realização da entrevista, esta simples prática, faz com que todos os colaboradores tenham contato diário com o planejamento estratégico, interagindo e lembrando diariamente acerca do plano de ações da empresa, do qual são parte integrante.

O mapa estratégico adotado pela companhia, além de reforçar sua filosofia, elucida diferentes perspectivas da empresa e atribui a cada uma, metas e objetivos de melhorias que devem ser contemplados, os quais envolverão todos os profissionais da companhia, sob coordenação da área de desenvolvimento e gestão de projetos.

No que tange à perspectiva de aprendizagem e crescimento os esforços são direcionados na formação do colaborador, assim como aliar as tecnologias a este ideal; para a perspectiva dos processos internos vários nichos foram evidenciados como pontos de mudanças, como busca pela eficácia na gestão de processos, pessoas e projetos, além de melhores formas de relacionamento com profissionais e comunidade, sempre objetivando a sinergia para encantar o cliente no atendimento; quanto à abordagem da perspectiva de mercado e clientes, o objetivo primordial é a busca pela satisfação dos clientes, para tanto, além de melhorar a percepção do valor dos produtos da empresa, buscar-se-á aumentar o seu *Market Share* (atuação) em Santa Catarina. Sob um viés econômico financeiro, figuram como necessários maiores faturamentos, fluxos de caixa saudáveis, eficiência quanto ao uso dos ativos da empresa e melhor gestão de custos.

A transparência dos processos organizacionais instalados, podem ainda ser complementada pelo recente Código de Conduta Ética (2016) implementado pelo Grupo, o qual, a este contexto, detém em seu teor alguns discursos do diretor geral da empresa, que conforme constatado por meio de pesquisa documental, explicita aos seus usuários que "a empresa assume uma postura de transparência para garantir aos seus acionistas o efetivo acompanhamento, de forma consistente, das atividades e do desempenho conquistado", exigindo que todos os colaboradores devem ser transparentes com os seus clientes e, enfatizando ainda que, por exemplo, "a legislação concorrencial deve ser respeitada, de forma que seus colaboradores não discutam preços, custos, planos comerciais, estratégias empresariais ou outras informações confidenciais de negócio com os seus concorrentes", ou seja, fica evidenciado que a empresa busca agir sempre de modo transparente com todos os seus públicos, permitindo sua participação e preocupando também com a segurança de suas informações, visto que existe uma linha bastante tênue entre o compartilhar a informação para ser transparente e os receptores utilizarem das mesmas de forma consciente e profissional.

O segundo princípio que a concepção da Governança Corporativa sugere é o *fairness*, o princípio da equidade, ao qual o representante do IBGC, capítulo de Santa Catarina destaca as principais características que na sua percepção:

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas(stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Os preceitos descrevem que não devem existir diferenças de tratamentos para os envolvidos. IBGC (2009 *apud* ÁLVARES *et al.*, 2008) alerta que não devem existir estas diferenciações na empresa, independentemente de tratar-se de um acionista majoritário, que detém maior quantidade de ações, ou de um acionista minoritário, com poucas ou apenas uma ação. A mesma atenção deve ser dispensada ao pequeno cliente, respeitando-o e zelando pela

sua fidelização, tanto quanto dos maiores clientes da organização. Os colaboradores também devem ser igualmente respeitados e seguir as mesmas diretrizes e regulamentos, sem qualquer distinção departamental ou outro fator que o caracterize "especial/diferente". O autor destaca que estes simples gestos de isonomia contribuem para valorização da marca da companhia.

É possível ainda estabelecer conexão deste princípio norteador com a Carta Magna, isto é, com a Constituição Federal do Brasil, em detrimento de seu artigo quinto, o qual é taxativo ao garantir que "todos são iguais perante a Lei" (BRASIL, 1988).

A fim de testar a aplicabilidade do teor que este princípio sugere, o atual diretor da empresa foi questionado acerca de como são convocados para as assembleias os acionistas majoritários e minoritários, sendo este solicitado ainda a descrever detalhadamente as tratativas diferenciadas que estes recebem em função de seu poder acionário na empresa, justamente expondo-o ao confronto daquilo que a teoria aponta como correto.

A gente divulga o resultado uma vez por mês para os sócios, para os dois proprietários, então existe a prestação de contas, mas não tem mais uma formalidade de convocar, a gente só passa pra eles "aconteceu isso", as "nossas ações futuras são essas", é agendado um horário e apresentado os dados.

Percebe-se a partir do retorno obtido, que não existe nenhum tratamento diferenciado em função das reuniões deliberativas, sendo tratado pelo entrevistado, com naturalidade. Conforme já descrito no capítulo anterior, a empresa em estudo apresenta sua formação estatutária em igual proporção entre os sócios, isto é, os atuais detentores das ações do Grupo tem, respectivamente, 50% (cinquenta por cento) das ações totais do Grupo, portanto, também justifica e sustenta a tese da isonomia para este caso. O posicionamento do diretor, já faz interligação ao próximo princípio, ao discorrer sob a forma em que presta contas aos dois acionistas.

Accountability é reconhecido como princípio da efetiva prestação de contas, segundo IBGC (2009 *apud* ÁLVARES *et al.*, 2008). O autor ainda descreve que esta diretriz é responsável por elucidar o compromisso do diretor executivo e conselhos (fiscal, administrativo e consultivo) a prestar esclarecimentos acerca de suas atitudes para aqueles que o credenciaram e elegeram para o cargo, depositando sua confiança. Além dos devidos esclarecimentos precisam ficar claros os seus compromissos e responsabilidades.

Este terceiro princípio é que mais se aproxima das atribuições diárias do profissional contábil, deste modo foi oportuno questionar ao Contador da empresa em estudo, como são preparadas as prestações de contas dos documentos contábeis da empresa, visando compreender se o profissional entrega para a diretoria executiva somente os demonstrativos financeiros compulsórios ou se ainda elabora e disponibiliza informações complementares de caráter gerencial.

Além das peças contábeis obrigatórias são apresentados à diretoria e Gerentes demonstrativos por filiais ou unidades de negócio através de reunião mensal nos primeiros dias do mês seguinte em relação aos fatos geradores do mês imediatamente anterior.

O posicionamento do colaborador da empresa enfatiza o compromisso desta em relação à utilização dos demonstrativos contábeis como ferramentas facilitadoras da gestão. O princípio sugerido pela doutrina, da efetiva prestação de contas, demonstra-se extremamente organizado, apresentando inclusive, periodicidade combinada.

Nesta linha de raciocínio, visto que IBGC (2009 *apud* ÁLVARES *et al.*, 2008) elencou que as prestações de contas, quanto ao seu detalhamento das informações devem estar de acordo com as normas internacionais de contabilidade (IFRS - *International Financial*

Reporting System) questionou-se ao Contador do Grupo acerca da adesão às normas internacionais, devendo este justificar sua adequação descrevendo as providências efetuadas para o atendimento das novas exigências.

Sim. Ajuste a valor presente de clientes e fornecedores. Cálculo do Custo Atribuído – AAP através de laudo técnico com a valoração dos principais ativos da empresa.

O questionamento supracitado elucidou o efetivo conhecimento do contador acerca das normas internacionais de contabilidade, assim como, sustenta sua implementação o relato das particularidades que encontraram como fatores que dificultaram os processos, não somente do Grupo empresarial em questão, mas também de outras organizações, assim fomentando a relevância necessária da adesão às normas internacionais.

O representante do IBGC corrobora com o entendimento de IBGC (2009 *apud* ÁLVARES *et al.*, 2008), ao elucidar e conceituar brevemente este terceiro princípio.

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

O representante do IBGC, em complemento à abordagem teórica anterior, fomenta ainda a importância desta prática ter um caráter tempestivo definido, isto é, a prestação de contas deve ser periódica, sistemática, frequente, justamente para garantir a agilidade nos processos e tomadas de decisões mais assertivas quanto aos caminhos a serem seguidos. Na empresa em estudo, na atual circunstância, este princípio é atendido mensalmente, no qual, o atual diretor presta contas de todos os atos mensais aos acionistas proprietários do negócio, sendo deliberados temas diversificados e, obviamente, analisados indicadores de resultados econômicos financeiros, pois o objetivo real de existência de qualquer entidade privada, excetuando-se as entidades/organizações não governamentais e outras do terceiro setor, é a obtenção do lucro.

Cada vez mais, sobretudo em detrimento do fenômeno da globalização, as empresas precisam voltar suas atenções a uma série de fatores que as cercam. Para explorar determinada atividade, por exemplo, é preciso previamente ter acesso à matéria prima mais apropriada, que garanta maior qualidade ao produto, logo, maior satisfação de seu cliente. No caso de empresas que comercializam exclusivamente, isto é, que não produzem e que não precisam de matéria prima, têm semelhante realidade em virtude de precisar adquirir as melhores mercadorias para revenda, cujos fornecedores sejam confiáveis e comprometidos com a cadeia produtiva, pois caso a revendedora não esteja atenta a estes detalhes, pode correr riscos de ficar com estoques de produtos parados, isto é, ativos obsoletos, posto que seus clientes finais conseguem investigar facilmente a real origem destes produtos, afinal, são diversos os meios de comunicação e facilidades tecnológicas. Quanto aos prestadores de serviços, aplicam-se perfeitamente os mesmos entendimentos, visto que de qualquer atividade emergirá a necessidade de materiais acessórios.

Os clientes estão cada vez mais conscientes de suas responsabilidades como cidadãos, e provisionam esta mesma responsabilidade às empresas que lhe garantem os produtos ou serviços necessários. Neste contexto o coordenador do IBGC discorre sobre o *compliance*, o quarto princípio fundamental da Governança, a responsabilidade corporativa.

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais

(financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

Todas as empresas têm suas externalidades negativas, seja o acúmulo de lixo, a eliminação de resíduos, a poluição sonora, ou outros. Conforme sugerido pelo participante cabe a cada organização a busca pelos melhores caminhos e meios de minimizar estes problemáticos gargalos de seus negócios, isto fomenta seu compromisso com a sociedade e meio ambiente.

Borger (2013, web) ressalta que sustentabilidade e responsabilidade social indicam ou apontam para melhores perspectivas futuras à uma companhia, tendo em vista, sobretudo, que os preceitos éticos envolvidos são capazes de transcender sobre os produtos e serviços que a empresa oferece aos seus clientes, assim como, corroboram para melhores processos operacionais.

Se enfatiza que não basta vender a ideia de empresa ecologicamente correta, mas deve-se de fato, atendendo a este princípio, preocupar-se com os recursos ecológicos utilizados na organização e, sobretudo, utilizá-los de forma consciente, responsável e que não comprometa a qualidade de vida das futuras gerações.

Desvinculando-se da perspectiva ambiental, é preciso ainda que as contemporâneas organizações exerçam, de fato, suas funções sociais. IBGC (2009 *apud* ÁLVARES *et al.*, 2008) aborda de forma estratégica que a função da empresa não se restringe à obtenção de lucro, é preciso observar o cenário como um todo. A empresas são responsáveis pela geração de emprego, que promove o auferimento de receitas e sustento de muitas famílias, são coadjuvantes nas qualificações profissionais, seja viabilizando os aprendizados práticos ou custeando integralmente ou parcialmente a formação acadêmica de seus colaboradores, são parceiras de entidades que desenvolvem projetos sociais, que lutam por direitos humanos, as empresas são também aliadas e investidoras para o desenvolvimento de pesquisas científicas, relacionadas ou não a sua esfera de atuação, capacitam e formam profissionais, assim contribuem para uma sociedade de melhores cidadãos.

A empresa em estudo, a este respeito, visa sempre adotar práticas de solidariedade em suas operações, conforme material institucional disponibilizado pela diretoria. Mais que vender produtos, é preciso vender a si próprio de forma não onerosa a consciência do quão importante é promover o bem a quem precisa. A título de contextualização deste quarto princípio a empresa em estudo exemplifica com projeto desenvolvido desde o último mês do ano de 2015, o qual engajou clientes, fornecedores, colaboradores e parceiros a conseguirem doações para entidades carentes pré-credenciadas. Dentre os mais de dois mil itens estavam alimentos, brinquedos e produtos de higiene e limpeza, destacando-se no projeto, a participação e cooperação dos envolvidos, justamente vindo ao encontro e sustentando um dos princípios que a empresa tem como ideal, o de cooperar e apoiar suas comunidades. As doações foram repassadas para várias entidades, atendendo suas particularidades e necessidades.

A partir dos referenciais analisados e contextualizados na empresa em estudo, pode-se compreender que os princípios básicos fundamentais da Governança foram instalados na cultura da companhia, e que estes, independentemente da forma em que manifestam, se por processos simplórios ou complexos, servem de alicerces iniciais para uma visão estratégica diferenciada, e, possivelmente, promissora, desde que seja assegurada a continuidade destas ações.

As práticas abordadas visam contribuir para uma cultura inovadora, sendo que culturas inovadoras tendem a ser mais flexíveis às dificuldades, logo, mais resistentes às turbulências que possam vir a enfrentar, empenhando processos mais sustentáveis. Elucidados e reiterados os objetivos, comprovada a substancialização dos seus princípios no universo corporativo,

pode-se atribuir que a efetiva adesão e absorção dos princípios da Governança Corporativa pode associar-se a um longo processo de mudanças, no qual evidencia-se o investimento significativo em rupturas de paradigmas culturais, de modo a vislumbrar melhores perspectivas de futuro, logo, em consonância aos ensinamentos de Canepa (2007, *apud* BARBOSA, 2008) quando da contextualização acerca dos aspectos relacionados à Sustentabilidade.

A empresa em questão, ao aderir os princípios norteadores, como premissa inicial para efetivo cumprimento das diversas abordagens diferenciadas que a concepção Governança Corporativa sugere, assim como doutrina Almeida (2002), está agregando valor na medida em que proporciona, a partir da cultura inovadora instalada, melhor qualidade de vida àqueles que se relacionam à companhia, sendo estes públicos internos e externo.

5. Considerações finais

A Governança Corporativa configura uma cultura organizacional, uma concepção, um modo contemporâneo, diferenciado e inovador de se fazer gestão empresarial, uma gestão que impacta não somente das atividades diárias de uma operação empresarial, mas principalmente na cultura organizacional que se instala a partir de melhores práticas que contribuem para direcionamentos sólidos, sustentáveis e promissores. Diante do cenário atual investir em políticas ou ideais inovadores é um plano altamente estratégico para consolidar a marca da empresa, garantir a continuidade dos negócios e cumprir com as funções sociais que uma empresa pode e deve desempenhar, corroborando para o desenvolvimento como um todo, de todos que se correlacionam ao seu entorno.

Os dados analisados por intermédio desta pesquisa expressam a importância e evidenciam os aportes teóricos acerca da Governança Corporativa e permitem evidente correlação com os aportes relacionados à Sustentabilidade, sendo necessário reiterar que, embora não tenha sido constatado, de forma prática, posicionamento da empresa em relação à recursos naturais ou aspectos direcionados ao meio ambiente, a pesquisa corrobora e apresenta vários outros referenciais, inclusive práticos, que validam partes constituintes dos objetos que abarcam a grande abordagem da Sustentabilidade, logo, desvinculando-se do senso comum de restrição e associação exclusiva às práticas "verdes", como muito noticiam as mídias coletivas. Fomenta-se desta forma, que muito há para ser difundido acerca das temática objeto destas análises.

Deste modo a pesquisa gera desdobramentos para que esta investigação seja analisada sobre outros aspectos, sobretudo, em virtude da concepção Governança Corporativa ter abordagem bastante complexa e abrangente, sendo os princípios básicos fundamentais, apenas um dos elementos que a configuram, a desafiam e a tornam uma gestão considerada de alto impacto e performance, que por sua vez, favorece o início e marco de rupturas de paradigmas e alicerçamento que impulsionem à gestão de negócios mais sustentáveis e duradouros.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernando. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI, Celso; GUSSO, Eduardo; colaboradores Edilson Campagnani...(et.al), apoio Daniela Pessoa Scarioli Soares e Renata Barcelos Moreira dos Santos. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BARBOSA, Gisele Silva. **O desafio do desenvolvimento sustentável**. Revista Visões 4ª Edição, N°4, Volume 1 - Jan/Jun 2008. Disponível em: <http://www.fsma.edu.br/visoes/ed04/4ed_O_Desafio_Do_Desenvolvimento_Sustentavel_Gisele.pdf>. Acesso em: 17/09/2016.

BORGER, Fernanda Gabriela. **Responsabilidade social empresarial e sustentabilidade para a gestão empresarial**. 2013. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/responsabilidade-social-empresarial-e-sustentabilidade-para-a-gestao-empresarial/#.V0eiPvkrLIV>>. Acesso em: 16/09/2016.

BRASIL. **Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/leis/L6404compilada.htm>. Acesso em: 16/09/2016.

BRASIL, Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**: 1988. 16 ed. Brasília : Câmara dos Deputados, Coordenação de Publicações, 2001.

COLLINS, J., HUSSEY, R. Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação em pós-graduação. 2 ed. Porto Alegre : Bookman, 2005.

EMPRESA. **Código de Ética**. Material Institucional da Empresa. 2016.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

FILHO, Joaquim Rubens Fontes. **Governança corporativa: principais conceitos e aplicações às cooperativas**. 2008. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pre/microfinancas/coopcar/pdf/governanca.pdf>>. Acesso em 17/09/2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GUINDANI, Roberto. **A importância da Governança Corporativa: boas práticas do sistema podem fazer com que a empresa cresça de maneira exponencial**. Revista Pespectiva. 29 edição. 2014. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/blogs/giro-sustentavel/a-importancia-da-governanca-corporativa/>>. Acesso em: 17/09/2016.

IBGC. **Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas**. São Paulo: IBGC, 2014.

IBGC. **Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 2015. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/publicacoes/guia_das_melhores_praticas_de_governanca_para_cooperativas.pdf>. Acesso em: 16/09/2016.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia:** como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SILVA, Leticia Medeiros; MACHADO, Silvana de Borba. **Um estudo sobre os impactos da Lei Sarbanes – Oxley na área de auditoria interna de uma empresa brasileira com ações negociadas nos estados unidos.** 2007. Disponível em: <http://www.congressocfc.org.br/hotsite/trabalhos_1/555.pdf>. Acesso em 15/09/2016.

VAASSEN, Eddy, MEUWISSENM, Roger; SCHELLEMAN, Caren. **Controle interno e os sistemas de informação contábil.** Tradução Antonio Benedito Silva Oliveira, Cecília Bertalotti; revisão técnica Valéria B. C. Petrucci. São Paulo: Saraiva, 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas. 2006.