

M. D. S. SANTOS; F. M. J. COAN

Revista Contabilidade & Amazônia

ISSN: 2175-1722

SINOP/MT, v. 10, n. 1, art. 1, pp. 26-51, Jan/Dez., 2017

Disponível em: <http://sinop.unemat.br/projetos/revista/index.thp/contabilidade>

Princípios da governança corporativa aplicáveis em empresas de capital fechado

Maycon Douglas De Souza Santos
Bacharel Do Curso de Ciências Contábeis (UNEMAT)
e-mail: maycond.10@hotmail.com

Fernanda Mosseline Josende Coan
Prof. Me. Do Curso de Ciências Contábeis (UNEMAT)
e-mail: fernandacoan@unemat.br

Copyright © 2017 Revista Contabilidade & Amazônia. Todos os direitos são reservados. É permitido citar parte dos artigos sem autorização prévia, desde que seja identificada a fonte.

RESUMO

A governança corporativa surgiu dentre as funções de reduzir os conflitos de agência, aliando os interesses dos stakeholders com os interesses da administração, uma vez que, todos buscam uma empresa forte e lucrativa. Desta forma a governança corporativa pode ser utilizada como uma ferramenta para aumentar a confiabilidade das empresas perante os investidores e automaticamente aumentar o seu valor e de suas ações no mercado. O objetivo desta pesquisa está em avaliar dentre os princípios da governança corporativa praticados em empresas de capital aberto, quais podem ser de alguma forma operacionalizada nas empresas brasileiras de capital fechado. A medida que toda empresa pode vir a ter problemas de conflito de agência. Para realização desta pesquisa utilizou-se de um estudo exploratório, documental e multicaso, no qual as informações foram coletadas através de um estudo aprofundado dos princípios e recomendação de boas práticas de governança corporativa, e aplicação de entrevistas semiestruturadas, direcionadas aos sócios das empresas de capital fechado, a fim de conhecer a forma de gestão procurou-se identificar as ações de governança corporativa praticadas nas organizações. Como resultado, constatou-se que é possível a aplicabilidade de todos os princípios da governança corporativa adotados neste estudo nas empresas de capital fechado, uma vez que, as mesmas já adotam algumas práticas de governança corporativa necessárias para efetivação dos princípios.

Palavras-chave: Governança corporativa. Princípios. Empresas.

1 INTRODUÇÃO

O surgimento da governança corporativa é alvo de grandes discussões em virtude da complexidade do tema. O assunto governança corporativa ganhou notoriedade mundial em meados dos anos 90, após virem à tona grandes escândalos financeiros envolvendo diversas corporações nos EUA que causaram prejuízos imensuráveis ao mercado.

Já na década seguinte, a governança corporativa surgiu como uma tendência originada nos Estados Unidos e Inglaterra, e tinha como objetivo proteger os acionistas dos abusos exercidos pela gestão das empresas nas quais haviam investido seus recursos, bem como superar o chamado “conflito de agência”, que pode ser caracterizado pela disparidade entre a empresa e a gestão da mesma. Tal conflito está associado ao momento de transição das organizações, ou seja, quando cessou a gestão feita exclusivamente pelos donos para serem administradas por terceiros os quais possuem poder e autonomia para gerir os recursos.

Desta forma, Rossetti et al (2014, p. 139) descreve a governança corporativa como sendo o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Ela estabelece os caminhos pelos quais os supridores de capital das corporações são assegurados no retorno de seus investimentos.

Partindo dessa premissa, a governança corporativa também é uma ferramenta para tornar as empresas bem vistas perante os investidores e automaticamente aumentar o valor e de suas ações no mercado, uma vez que transmite maior confiança para aqueles que investem, já que é capaz de inibir algumas consequências desagradáveis e altamente prejudiciais a empresa como, abuso de poder, fraudes, conflitos dentre a gestão e proprietários dentre outras. Para Rossetti (2014), essa confiança se dá em virtude dos investidores verem as boas

práticas de governança como um fator fundamental para o controle dos riscos dos investimentos nas empresas.

No Brasil, a governança corporativa ainda é um tema pouco difundido devido ao fato de ser um país que grande parte de suas empresas são constituídas em forma de sociedades de capital fechado, desta forma as empresas que disponibilizam suas ações para negociação é relativamente baixo em comparação a outros países como Estados Unidos e Inglaterra. Em virtude desses fatos o assunto governança corporativa passou a ganhar notoriedade no final da década de 1990, quando ocorreu a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a formulação do primeiro Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Tal instituto é o principal responsável no Brasil pelo desenvolvimento das boas práticas de governança corporativa. Uma vez que busca ser referência contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade empresarial. O IBGC foi o idealizador do primeiro código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa que tem por objetivo contribuir para a evolução da governança corporativa nas empresas e demais organizações atuantes no Brasil, uma vez que traz em seu conteúdo os princípios e práticas da boa governança ajudando as empresas a terem êxito no seu desenvolvimento efetivo.

Fica evidente que os formulários e códigos de Governança Corporativa estão focados em elaborar os seus princípios para empresas S/A de capital aberto, ou seja, as que possuem as suas ações para negociação na bolsa de valores, muitas vezes fazendo com que as empresas de capital fechado vejam a governança como algo muito distante de sua realidade e de difícil implementação.

Diante desse contexto essa pesquisa parte da seguinte questão: É possível utilizar-se dos princípios da governança corporativa aplicados em empresas de capital aberto em empresas brasileiras de capital fechado?

Desta forma esse artigo busca avaliar dentre os princípios da governança corporativa praticados em grandes corporações de capital aberto, quais podem ser de alguma forma operacionalizados nas empresas de capital fechado, no intuito de fornecer uma ferramenta para auxiliar no aprimoramento da gestão dessas empresas.

Entretanto para se chegar a tal objetivo se fez necessário identificar as características das boas práticas de governança corporativa praticadas em empresas de capital aberto; descrever as características das empresas brasileiras de capital fechado; e diagnosticar as convergências entre as práticas de governança corporativa e as características das empresas brasileiras em suas diferentes categorizações.

O presente estudo apresenta uma grande importância para as empresas, pois diante da competitividade e dinamismo dos negócios, as empresas necessitam criar modelos de gestão que possibilitem um crescimento contínuo e a longevidade de suas operações, desta forma esse artigo propiciará uma nova ferramenta para auxiliar essas empresas a alcançarem tais objetivos, e uma maior maximização dos seus lucros.

Para a classe acadêmica será fundamental, visto que, em nossa região a sua maioria atuam em empresas de capital fechado, desta forma esses acadêmicos terão a oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos em seus locais de trabalho.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança Corporativa é pautada em um conjunto de responsabilidades e práticas exercidas pelo conselho de administração, no intuito de assegurar que os objetivos das organizações sejam atingidos, bem como que todos os seus recursos sejam geridos com responsabilidade (FREZATTI, 2009).

Entretanto para o alcance de uma boa governança depende fundamentalmente da definição e implantação de um sistema de governança ao mesmo tempo simples e robusto, com poderes de decisão balanceados e funções críticas segregadas.

Tal Sistema de governança é o modo como os diversos atores se organizam, interagem e procedem para obter boa governança. Compreender as instâncias internas e externas de governança, fluxo de informações, processos de trabalho e atividades relacionadas à avaliação, direcionamento e monitoramento. Esse sistema consiste basicamente no alinhamento das políticas e práticas, muitas das quais já adotadas no dia-a-dia das empresas. Outras são práticas e políticas carentes de esclarecimentos e melhorias, onde a governança ajudará a determinar os rumos a serem seguidos pelas organizações.

De acordo com Rossetti (2014, p. 18).

um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforçar competências para enfrentar novos níveis de complexidade, amplia as bases estratégicas da criação de valor, é fator de harmonização de interesses e, ao contribuir para que os resultados corporativos se tornem menos voláteis, aumenta a confiança dos investidores, fortalece o mercado de capitais e é fator coadjuvante do crescimento econômico.

Desta forma verifica-se que o objetivo central dos sistemas de governança corporativa não é o de intervir na autonomia das organizações, mas, ao contrário, pretende normatizar a forma como a empresa atua no mercado, demonstrando uma gestão responsável e transparente.

Ainda a respeito da conceituação de Governança Corporativa, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2007) diz:

a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo as práticas e 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 ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

A governança corporativa é um instrumento de tornar a empresa “clara” e evidente para os administradores, pois se sabe que quanto maior for a sua visibilidade maior será o seu valor. Desta forma a governança corporativa trata das relações entre os acionistas e a Administração superior de uma empresa, no sentido de o gerenciamento da organização resultar em aumento do seu Valor de Mercado (RODRIGUES *et al* 2004).

Uma vez que a governança corporativa pode ser apontada como uma fonte pacífica de valorização empresarial, contribuindo para que se aumente a credibilidade da empresa diante de futuros investidores, que para muitas empresas é a principal fonte de captação de recursos.

2.1 Fundamentos Da Governança Corporativa

A origem da governança corporativa está associada ao momento em que as organizações deixaram de ser geridas por seus proprietários. O qual teve como grande

influência a dispersão do capital de controle das companhias, ou seja, quando as empresas aderiram ao sistema acionário aberto que possibilitava a negociação das suas ações na bolsa de valores. Segundo Rossetti (2014, p. 71), isso acarretou no “divórcio” entre a propriedade e a gestão que ocorreu em virtude da dispersão da propriedade e a conseqüentemente ausência dos acionistas, o que contribuiu para que ocorresse um desligamento entre o controle das organizações com os proprietários do capital, desta forma, a administração passou a ser executada por terceiros, a quem foi delegada a autoridade e poder para gerir os recursos da empresa, ou seja, quando o agente principal já não está mais a frente da direção.

Tal separação contribuiu para que surgisse o conflito de interesses ou conflito de agência que surge quando os interesses dos proprietários já não vão de encontro com o da administração. Entretanto o conflito de agência não ocorre exclusivamente na relação proprietário e administração, mas também com os acionistas majoritários.

Para Rossetti (2014, p. 89)

os conflitos de agência – tanto os derivados do oportunismo de gestores face à dispersão e à ausência dos acionistas, quanto os associáveis a estruturas de propriedade acionária que ensejam a expropriação dos direitos de minoritários por ações oportunistas de majoritários – são as razões fundamentais do desenvolvimento da governança corporativa.

Desta forma a governança corporativa surgiu com uma das funções de reduzir os conflitos de agência, aliando os interesses de todos os envolvidos da empresa com os interesses da administração, uma vez que, todos buscam uma empresa forte e lucrativa. Mediante isso, a Governança corporativa se torna essencial como ferramenta para acabar com tais conflitos. Segundo Rossetti (2014), os proprietários e gestores não são as únicas pessoas interessadas nas empresas, mas há uma lista *stakeholders* bem ampla interessada nas decisões tomadas que poderão afeta-los.

Mediante isso, a governança corporativa deve ser capaz de alinhar a vontade dos administradores à vontade das demais partes interessadas. Segundo Neto, a sua essência está baseada em mecanismos de solução para o conflito de agência decorrente da assimetria informacional e conflito de interesses entre as partes envolvidas.

Figura 1- Relação entre governança e gestão



Fonte: Tribunal de contas da União (2014)

A figura acima demonstra de forma clara como a governança atua nesse contexto de conflito de agência uma vez separa as suas funções da governança da gestão, pois atuará como direcionadora, monitoradora e avaliadora de todo o processo de gestão da empresa. Desta forma a governança assegura que os direitos dos *stakeholders* sejam preservados e respeitados. Isso só é possível decorrente das práticas de governança necessárias para a efetivação dos princípios os quais são indispensáveis para a governança corporativa, uma vez, que são considerados os seus pilares.

2.2 Princípios Da Governança Corporativa

Os princípios são um dos instrumentos que buscam assegurar um bom nível de governança corporativa, e em virtude disso podem ser considerados como pilares da governança, também são responsáveis por orientar as práticas a serem adotadas pelas empresas que buscam instituir a governança corporativa. As empresas que têm as suas condutas baseadas nos princípios detêm um importante fator de criação de valor, uma vez que transmitem confiança para todos os envolvidos. Nesse tópico serão apresentados os princípios e recomendações da governança corporativa e as suas evoluções durante a trajetória histórica, segundo as contribuições de estudiosos e instituições que atuam na área.

2.2.1 Contribuições De Robert A. G. Monks

Robert Monks, de acordo com Rossetti (2014), foi um ativista que mudou o foco da governança corporativa nos Estados Unidos. Uma vez que fundamentou os seus estudos nos direitos dos acionistas e os mobilizou para exercer um papel ativo nas organizações. Focado em dois valores fundamentais da governança – *fairness* (senso de justiça) e *compliance* (conformidade legal) Robert Monk desenvolveu as suas contribuições para a literatura especializada em governança que são: *Power and accountability* que orienta as empresas que contam com um monitoramento eficaz dos acionistas, agregam mais valor e riquezas para a empresa. Já o *Corporate governance* busca um equilíbrio de interesses entre os acionistas executivos e os majoritários – minoritários, *Watching the watchers* trata que os movimentos que maximizam os interesses dos acionistas devem estar pautados na conduta ética. *The emperor's nightingale* a corporação é um sistema complexo e dinâmico, que está passando por uma fase de transição na direção de sua natureza. *New global investors* trata sobre a análise dos movimentos das corporações: e suas transformações históricas; *Real and rout* identifica que práticas corporativas que tenham como pilares da ética nos negócios são mais eficazes que a lei para corrigir conflitos de agência, fraudes, etc. O *Corporocracy* salienta que o controle dos acionistas é fraco, e a busca desesperada por lucro está se tornando onerosa para o meio ambiente e a sociedade. *Corporate vslustion* orienta que o valor da organização seja levado em conta tanto os dados quantitativos quanto as variáveis qualitativas.

As contribuições de Monks para a governança é imensurável, principalmente para os acionistas os quais eram seu enfoque, pois acredita que era necessário levar os acionistas a fazerem parte dos conselhos e terem suas participações nos processos decisórios.

2.2.2 Relatório Cadbury

Considerado o segundo marco, o Relatório de Cadbury foi desenvolvido focado em dois princípios da boa governança – *accountability* (prestação responsável de contas) e *disclosure* (mais transparência) o relatório ficou pronto no ano de 1992 e a sua elaboração se

deu através de um comitê no Reino Unido que foi formado para analisar e propor soluções com relação as questões sobre governança. O relatório de Cadbury propôs os seguintes termos de referência; Conselho de Administração é o responsável por manter o controle e monitorar a direção executiva da empresa, bem como divulgar as informações para os acionistas e outras partes interessadas, Conselheiros não executivos atuaram como fiscalizadores da companhia julgando independentemente sobre a estratégia, o desempenho, a destinação dos recursos e os padrões de conduta; Conselheiros executivos assumiram um papel de certificar-se que a empresa está atuando de forma correta e cumprindo com os seus deveres; elaborar relatórios e executar controles como é dever do conselho e realizar a prestação de contas da companhia a fim de verificar a sua situação, os conselheiros deverão assegurar o profissionalismo dos auditores, bem como constituir um comitê de auditoria além de assumir as suas responsabilidades com relação à elaboração e divulgação dos relatórios.

2.2.3 Princípios Da OCDE

Os princípios da OCDE foram considerados o terceiro marco histórico da governança, de acordo com Rossetti (2014) é o marco mais recente e o de maior alcance, tanto pela abrangência dos aspectos tratados, quanto pela difusão internacional dos princípios. OCDE demonstrou que a adoção de boas práticas de governança atrai novos investidores e reduz os custos de captação de recursos. Desta forma, os seus princípios não vêm com a intenção de fornecer fórmulas detalhadas para os marcos regulatórios, mas sim de estabelecer pontos de referências sendo: Enquadramento das empresas, orienta que as empresas busquem o seu eficaz enquadramento e contribua na geração de condições institucionais para as boas práticas de governança; Direitos dos shareholders, a governança deve proteger os direitos dos acionistas; Tratamento equânime dos Sócios *shareholders*, indiferente ser acionista majoritário ou minoritário a governança deve assegurar um tratamento equânime; Direitos de outros stakeholders, a empresa deverá reconhecer o direito de cada stakeholders e assegurar que em hipótese alguma eles venham a ser violados, caso ocorra é de sua responsabilidade a reparação; Divulgação e transparência deverá ser divulgado todas as informações oportunas e precisas de todos os fatos relevantes referente a organização; Responsabilidades do conselho de administração, dentre as várias responsabilidades desse conselho, envolve também a orientação, fiscalização e prestação de contas das corporações; Gestão de riscos, administradores e auditores deverão estar atentos para a gestão de riscos; Avaliação da governança, é dever dos administradores empregar metodologias a fim de avaliar o sistema de governança.

2.2.4 Lei Sarbanes-Oxley

A lei Sarbanes-Oxley promoveu grandes alterações nos procedimentos e no controle de administração das empresas, órgãos reguladores responsáveis pelo estabelecimento de normas, comitês de auditoria e firmas de auditoria independente, sendo seus focos os quatro valores que já vinham sendo enfatizados. Tais focos são o compliance - conformidade legal, que na lei enfatiza a adoção de um código de ética para seus principais executivos; accountability – prestação responsável de contas, traz que o principal executivo e o diretor financeiro serão responsáveis pelas divulgações dos relatórios, os quais deverão ser revisados e auditados; disclosure – mais transparência, relacionada à divulgação das informações, desta

forma todos aqueles que possuem informações privilegiadas e de interesse da organização deverão divulgar em tempo oportuno; *refairness* – senso de justiça que busca restringir atitudes dos executivos principais que lhes possam trazer benefícios próprios.

2.2.5 Princípios Da ICGN

A ICGN (International Corporate Network) é uma instituição que tem como objetivo a difusão e aplicação efetiva dos princípios da boa governança. Ela definiu os seus princípios como sendo um conjunto de orientações práticas que podem auxiliar os conselhos de administração a irem ao encontro expectativa do mundo real. Desta forma, dos princípios para a aplicação no mundo real as recomendações são: Objetivos das Corporações devem ser a otimização ao longo do tempo, do retorno para seus acionistas; Conselho de Administração devem atuar como agentes fiduciários dos acionistas, bem como pela administração de relações igualmente bem sucedidas com outras partes interessadas; Cultura corporativa, relacionamento com stakeholders e condução ética dos negócios; o conselho de administração é responsável pela conformidade da empresa com as leis e com os códigos internos e pelo relacionamento com os stakeholders; Gestão de Riscos, é o controle através de mapeamento de todos os tipos de riscos, disseminação interna da cultura de risco e sempre ser transparentes junto aos investidores quanto a possíveis ocorrências de riscos; Auditoria, as demonstrações contábeis devem ser elaboradas adotando procedimentos internacionais e posteriormente auditadas por empresas externas e independentes; Direitos e responsabilidades dos acionistas, as companhias deverão reforçar, assegurar e facilitar, com procedimentos seguros, o direito de voto aos titulares de suas ações; Políticas de Remuneração, as remunerações dos membros dos conselhos devem estar alinhado aos interesses dos acionistas, bem como a companhia deverá publicar a política de remuneração individual para julgamento dos investidores; Implementação do processo de governança se for em um país que já possui o código de melhores práticas, este deve ser aplicado de forma pragmática. Onde ainda não existem investidores e outros stakeholders, devem envidar esforços para que seja desenvolvido.

2.2.6 Princípios Do IBGC

Os princípios da governança são considerados as linhas mestras, a partir disso o IBGC trouxe quatro princípios sendo, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O princípio da transparência sugere que as empresas informem tudo aquilo que possa afetar significativamente os interesses dos *stakeholders*, uma vez que os mais bem informados terão melhores condições de analisar os riscos que estão assumindo.

A equidade busca pelo tratamento justo dos sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), desta forma qualquer atitude discriminatória, indiferente do motivo é inaceitável. Desta forma cabe ao administrador assegurar o tratamento igual a todos, e que as práticas desenvolvidas dentro da empresa estejam sendo executadas de acordo com o princípio da equidade. (IBGC, 2009). A prestação de Contas (*accountability*), por sua vez, caracteriza-se pela prestação de contas da atuação dos agentes de governança corporativa a quem os elegeu. Deste modo, Frezatti (2009) salienta que os agentes da governança prestarão contas em decorrência das responsabilidades que lhe são atribuídas por todos os atos que praticarem. Entretanto tais informações só serão úteis se forem divulgadas em tempo hábil e de fácil interpretação por todos, uma vez que a grande parte dos usuários das informações não possuem conhecimento ou formação para a análise e retirada dos dados necessários.

A Responsabilidade Corporativa de acordo com Rosetti (2014) *compliance* pode ser entendido como a empresa estar em conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições legais do país. A responsabilidade Corporativa deve ser tratada como algo além das “paredes” da organização, ela deve contemplar todos os relacionamentos com a comunidade em que atua.

2.2.7 Código Das Melhores Práticas De Governança Corporativa

O “Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa” desde do seu surgimento vem sendo revisado e adaptado conforme as necessidades das empresas. De acordo com Abreu (2011), o primeiro código a ser desenvolvido foi no Reino Unido em 1992, chamado Comitê *Cadbury*, como iniciativa da Bolsa de Valores de Londres (*London Stock Exchange*), com o objetivo de rever as práticas de governança corporativa relacionadas a aspectos contábeis. Posteriormente, em função de algumas limitações do Comitê *Cadbury*, foram desenvolvidos dois novos comitês: Comitê *Greenbury* e comitê *Hempel*.

No Brasil o órgão responsável pela elaboração do primeiro código foi o IBGC, de acordo com o instituto o código de boas práticas de governança vem com o objetivo de contribuir para a evolução da Governança Corporativa das empresas e demais organizações atuantes no Brasil. De uma maneira geral a criação do código é bem recente, tendo a sua primeira publicação no ano de 1999 e a mais atual com as correções e adequações conforme a legislação vigente foi no ano 2009.

O IBGC enfatiza que os princípios e práticas da boa Governança Corporativa presentes nesse código aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. O fato é não necessariamente as empresas devam aplicar as práticas que escabele o código da forma que está, mas é indicado que cada organização avalie quais práticas devem ser adotadas e a melhor forma de fazê-las, de maneira que se adapte a sua estrutura e realidade.

A aplicação do código é voluntária, pois apresenta assuntos cobertos pela legislação e também temas sujeitos às novas leis e regulamentos, cabem aos principais agentes da organização se familiarizarem e alcançarem a melhor forma de sua implementação. O código está dividido em 06 (seis) capítulos principais, propriedade, conselho de administração, auditoria independente, conselho fiscal e conduta e conflitos de interesse.

Institui os agentes de governança corporativa, os quais serão responsáveis por garantir a execução dos princípios de governança corporativa, sendo eles: Conselho de administração, Executivo principal (CEO) e diretoria, Auditoria independente e Conselho Fiscal. Abreu (2011) a ponta que o código possui também as linhas mestras das melhores práticas de governança corporativa que segundo ele são: transparência, prestação de contas (*accountability*), equidade e responsabilidade corporativa.

A adoção das melhores práticas de governança corporativa tem se espalhado pelos países em mercados desenvolvidos e em desenvolvimento. Pode se perceber que tamanha adoção é devido às empresas estarem buscando preservar e otimizar seu valor, bem como obter melhorias de gestão, além de contribuir para a longevidade e administrar os conflitos de agência. No entanto, cada país tem ajustado as boas práticas de acordo com seu estilo, estrutura e enfoque, já que o sistema depende das características do território ao qual as organizações estão inseridas.

2.3 Empresas De Capital Fechado

Quando se usa o termo capital fechado, logo se lembra de sociedades anônimas, que são definidas como a pessoa jurídica de direito privado que tem seu capital dividido por ações. Seus integrantes são chamados acionistas, e sua natureza é eminentemente empresarial, independentemente da atividade econômica explorada.

De acordo com o art. 1º da Lei 6.404/76: “a companhia ou sociedade anônima terá o seu capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas”. De acordo com Corrêa-Lima (2005), a caracterização da companhia como aberta ou fechada é extremamente importante. E possui inúmeros efeitos práticos. A distinção entre companhia aberta e fechada é factual, diz-se aberta a companhia que tiver os valores mobiliários admitidos à negociação no mercado. Caso contrário, diz-se fechada.

Desta forma quando utilizamos a expressão capital fechado não devemos levar em consideração apenas as S/A, mas qualquer tipo empresarial que seja constituído de dois ou mais sócios, e que suas ações ou cotas de participação só poderão ser negociadas particularmente, uma vez que, as empresas de capital fechado as suas ações não são comercializadas em bolsa de valores e mercado de balcão.

Atualmente as empresas de capital fechado são a grande maioria que atua em nosso país e geralmente são empresas familiares ou de poucos sócios, que em suma, são constituídas em forma de sociedade anônima ou sociedade limitada.

3 METODOLOGIA

Através da metodologia torna-se possível evidenciar quais métodos foram utilizados para a elaboração da pesquisa e chegar ao objetivo proposto pelo estudo. De acordo com Beuren (2004), a metodologia da pesquisa é definida com base no problema formulado, o qual pode ser substituído ou acompanhado da elaboração de hipóteses a fim de responder a pergunta problema da pesquisa, o que proporciona maior clareza com relação as etapas percorridas até se chegar ao resultado.

Quanto ao procedimento adotado, essa pesquisa é de caráter bibliográfico, documental e estudo multicaso. Que de acordo com Matias-Pereira (2012, p.85), pesquisa bibliográfica ocorre quando é elaborada a partir de materiais já publicados, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e atualmente com materiais disponibilizado na internet. Desta forma para que fosse alcançado o objetivo da pesquisa foi realizada uma revisão teórica para a elaboração do referencial, no qual foram utilizados livros, artigos de periódicos e materiais disponibilizados na internet sobre o tema da pesquisa.

É documental uma vez que se fez necessário a utilização dos códigos de boas praticas de governança corporativa no qual foi utilizado no intuito de buscar conhecer as melhores práticas, para assim identificar os princípios voltado para empresas de capital aberto, ou seja, utilizou-se de fontes primárias que de acordo com Martins (2009) [...] a pesquisa documental emprega fontes primárias, assim considerados os materiais compilados pelo próprio autor.

Concluindo a fundamentação teórica, realizou-se o estudo multicaso. Esta pesquisa é multicaso por ter sido aplicado entrevistas em empresas do município de Sinop/MT, o que possibilitou ao pesquisador obter mais informações a fim de proporcionar maior credibilidade e confiabilidade nos resultados. Esse método é caracterizado por Martins e Theóphilo (2009) como uma investigação empírica, na qual o pesquisador almeja analisar profundamente a

complexidade de um caso concreto, necessitando para isso inteirar-se da situação para que a compreenda.

Esta pesquisa é de caráter exploratório, uma vez que, os códigos de boas práticas de governança corporativas estão voltados para as empresas de capital aberto, desta forma há poucos estudos na área de governança corporativa voltado para organizações de capital fechado. De acordo com Kauark (2010), a pesquisa exploratória objetiva a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito, ou à construção de hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas, análise de exemplos, assuntos em geral.

Quanto à abordagem do problema, trata-se de uma pesquisa de caráter qualitativa, pois, para esse estudo procurou-se analisar e interpretar as práticas de governança corporativa praticadas nas empresa de capital aberto que podem ser transpostas para as de capital fechado. Beuren (2004), afirma que essa tipologia de pesquisa proporciona análises profundas em relação ao fenômeno estudado.

Desta forma, a metodologia que foi utilizada nesta pesquisa buscou interpretar os elementos coletados de forma detalhada e, por meio da análise profunda, descrever a correlação entre as práticas de governança proposta para as empresas de capital aberto com as identificadas nas empresas de capital fechado.

3.1 Coleta De Dados

A fim de conhecer algumas características das empresas de capital fechado, e ir além da teoria, foi feita uma pesquisa multicaso. Para coleta dos dados teve-se como população as empresas de capital fechado da cidade de Sinop-MT e, como amostra, foi selecionada 04 (quatro) empresas. A escolha de tal amostra ocorreu em virtude de que apenas essas empresas aceitaram em participar da entrevista, inicialmente foi realizada uma visita em 15 (quinze) empresas nas quais foi entregue uma carta de apresentação e realizado uma breve explicação do assunto a ser tratado na entrevista.

As entrevistas desta pesquisa foram elaboradas de forma semiestruturadas que de acordo com Martins (2008); diz-se que entrevista é semiestruturada quando conduzida com o uso de um roteiro, mas com liberdade de serem acrescentadas novas questões pelo entrevistador, desta forma, as entrevistas foram realizadas com o auxílio de um questionário semiestruturado formulado a partir de perguntas abertas. A utilização do questionário se deu no intuito de evitar as disparidades entre as entrevistas.

Para Martins (2008) a entrevista trata-se de uma técnica de pesquisa para coleta de informações, dados e evidências, cujo objetivo básico é entender e compreender o significado que entrevistados atribuem a questão e situações. Além disso, uma entrevista pode oferecer perspectivas diferentes sobre determinado evento, por falas, e olhos, de distintos entrevistados.

Para identificar as boas práticas de governança corporativa que podem ser transpostas para as empresas de capital fechado, tomou-se por base as práticas indicadas nos códigos. A partir desta identificação foi elaborado um quadro contextual de forma a separar os princípios que foram utilizados na pesquisa, após essa estruturação foram identificadas e organizadas as práticas de governança de acordo com cada princípio, as quais, serviram de base para a elaboração das questões.

3.2 Análise Dos Dados

A análise dos dados tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal modo que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação (Teixeira 2003, apud Gil 1999).

Nesta análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo, pois o estudo tem sua forma de método qualitativa. “A análise de conteúdo caracteriza-se como método de investigação do conteúdo simbólico das mensagens. Tais mensagens podem ser abordadas por diferentes ângulos”. (BEUREN, 2004, p.137).

A análise de conteúdo se fez necessário em virtude de ter sido aplicado entrevistas semiestruturadas direcionadas aos sócios da empresa, que inicialmente procurou-se identificar as práticas de governança corporativa praticadas na organização e realizado uma comparação das falas com as boas práticas de governança identificadas anteriormente.

Para que se chegasse a resposta da pergunta problema se fez necessário que o estudo fosse estruturado a cumprir quatro etapas, sendo: I formulação do quadro contextual a partir das bibliografias estudadas e a definição dos princípios; II através dos princípios definidos anteriormente foram identificadas as melhores práticas de governança corporativa através dos códigos; III foi realizada uma entrevista com os sócios das empresas a fim de conhecer como funciona a gestão das empresas e as práticas adotadas; e no IV foi realizado um conglomerado de todos os itens anteriores o que resultou na resposta da questão problema.

Logo após, foram selecionados, organizados e expostos os dados e as informações mais relevantes, utilizando-se de tabelas e abordagens textuais que proporcionem a resposta ao problema proposto. Tendo como base os procedimentos elencados, foi viável a execução da pesquisa, sendo apresentado abaixo o estudo.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo estão apresentados os dados coletados bem como, a interpretação dos mesmos no qual resultou na resposta da questão problema.

4.1 Quadro Contextual

O quadro contextual abaixo foi desenvolvido através dos códigos e bibliografias utilizados, e vem como um mecanismo de trazer as definições que passaram a ser utilizadas para o desenvolvimento deste estudo.

Quadro 1- Conceitos e definições

Princípios	Definição	Principais autores
Transparência	É o ato de informar tudo aquilo que possa afetar positivamente ou negativamente os interesses dos <i>stakeholder e shareholder</i> .	- OCDE - IBGC -LEI SARBANES- OXLEY
Equidade	Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas.	- IBGC

		- OCDE
Responsabilidade corporativa	Otimizar o valor da organização, bem como zelar pela sua sustentabilidade visando à longevidade contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que atua.	- IBGC - LEI SARBANES-OXLEY
Enquadramento das empresas	A empresa deve promover condições institucionais para as boas práticas de governança corporativa.	- OCDE
Prestação de contas	Ação dos agentes de governança prestar contas de suas atuações.	- IBGC
Avaliação da governança	Os administradores serão os responsáveis por implementar mecanismo de avaliação da governança.	- Rossetti - OCDE

Fonte: Elaboração própria (2015)

4.2 Identificação Das Práticas De Governança Corporativa Presentes Nos Princípios

Neste tópico, estão apresentadas as práticas de governança que as empresas devem adotar para que tenha a efetivação dos princípios da governança corporativa, tais práticas foram extraídas do código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC as quais foram organizadas de acordo com cada princípio.

a) Transparência

Dentre as funções da contabilidade, a mais usual é a de fornecer informações para seus usuários as quais servirão de base para a tomada de decisão, desta forma verifica-se a consonância dessa função com o princípio da transparência que como fora citado no item 2.2.6 busca que as empresas informem tudo aquilo que no plano empresarial possa afetar significativamente os interesses dos *stakeholders*. As informações a serem divulgadas devem ser tanto as de cunho positivo como negativo, já que poderão ser usadas por possíveis investidores os quais necessitam de informações idôneas. A transparência transmite para os usuários que tais informações são prestadas mais do que obrigação, o desejo de informar gera um clima de confiança interna à organização, bem como reduz a assimetria das informações.

Visualizando os códigos, percebe-se que em todo o seu teor o termo transparência tem grande ênfase, uma vez que, para que haja uma boa relação entre os administradores e os demais envolvidos na empresa é necessário uma relação de clareza. Desta forma uma maneira de se alcançar uma boa transparência é a empresa utilizar se de alguns mecanismos.

O código de boa prática traz em sua estrutura a propriedade no qual trata da relação dos sócios com a empresa. Esse capítulo aborda a relação de cada sócio com a entidade no qual fica bem claro que cada um é dono na proporção de suas ações. Fica evidente o princípio da transparência quando o código traz que os sócios devem sempre ter a faculdade de pedir informações à Diretoria e recebê-las em tempo hábil, bem como nas assembleias ou reunião dos sócios, as pautas devem ser enviadas a todos os sócios a fim de tomarem conhecimento dos assuntos tratados.

Já com relação ao Conselho de administração para o código das melhores práticas de governança (IBGC, 2009), o Conselho de Administração é o principal componente de um sistema de governança porque é ele quem determina o rumo dos negócios. Neste capítulo o

código do IBGC (2009) determina que o diretor-presidente seja o responsável pela gestão da organização, coordenação da Diretoria e pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. Todo o trabalho do Diretor deve ser pautado na transparência, uma vez que, o código determina que ele é o responsável por garantir um relacionamento transparente com as partes interessadas, bem como garantir que sejam prestadas aos stakeholders as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei. A empresa deve divulgar relatórios periódicos de forma completa, tempestiva e igualitária sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial, que deverá ser divulgado a remuneração dos conselheiros individualmente ou, ao menos, em bloco separado daquele relativo à remuneração da gestão.

O capítulo de gestão do código do IBGC (2009) determina que o diretor-presidente seja o responsável pela gestão da organização, coordenação da Diretoria e pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração. É seu dever também garantir um relacionamento transparente e de longo prazo com as partes interessadas, definir estratégia de comunicação com esse público, além, de garantir que sejam prestadas aos stakeholders as informações de seu interesse. A empresa deve ter um procedimento formal e transparente de aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos diretores.

O código do IBGC (2009) esclarece que o Código de Conduta e conflito de interesses deverá transmitir os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e deve ser aprovado por este órgão. Fica evidente o princípio da transparência quando o código determina que a organização formalize uma política de divulgação de informação, que seja disponibilizado seus relatórios anuais, bem como elaborar uma política sobre suas contribuições voluntárias, inclusive políticas.

b) Equidade

O princípio da equidade vem de maneira geral a trazer para as empresas a imparcialidade quando se trata em reconhecer o direito de cada um, uma vez que, a equidade busca pelo tratamento justo dos sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), no qual salienta que qualquer atitude discriminatória ou de favorecimentos, indiferente do motivo é inaceitável.

Vale destacar que a obediência às normas estabelecidas no controle interno da organização é essencial para a existência de relações de equidade entre as partes envolvidas. Desta forma o controle interno assume um papel de grande responsabilidade, pois além de estabelecer, a execução e obediência às normas deverá monitorar o seu cumprimento.

Estudando os códigos é possível identificar a preocupação com a equidade, desta forma, o seu uso é fundamental para o bom andamento da organização, tal importância é verificada nas boas práticas que devem ser obedecidas, cada sócio tem o seu direito de voto garantido obedecendo a sua proporção de participação, ou seja, cada ação dá direito a um voto. Acordo entre sócios para compra e venda de ações devem estar disponíveis para todos os sócios, bem como, qualquer sócio poderá solicitar à administração a suspensão ou a interrupção do prazo de convocação da assembleia.

A equidade pode ser identificada na missão do conselho que é de garantir que cada parte interessada receba seus benefícios apropriados e proporcional ao vínculo que possui com a organização, bem como que todas as informações que possa influenciar nas decisões de investimento devem ser divulgadas a todos os interessados.

c) Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações visando a sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos seus negócios e operações. No entanto, a existência de responsabilidade corporativa requer o cumprimento de leis e normas nos âmbitos internos e externos à organização, remetendo assim ao *compliance*. De acordo com Rosetti (2014) *compliance* pode ser entendido como a empresa estar em conformidade no cumprimento de normas reguladoras, expressas nos estatutos sociais, nos regimes internos e nas instituições legais do país.

Analisando o código de boas práticas de governança corporativa do IBGC, no capítulo que trata sobre a propriedade, é possível de identificar práticas que mostram a preocupação com a continuidade da organização e a sua sustentabilidade, o que vai de encontro com o princípio da responsabilidade corporativa. Uma vez que, o código determina que o estatuto ou contrato social deva prever, com clareza, as situações nas quais o sócio terá o direito de se retirar da organização, bem como, toda a reorganização societária deve atender aos interesses das organizações envolvidas, além de que tais operações sejam realizadas a preço condizentes.

Já no capítulo que se refere ao Conselho de Administração fica claro as ações que buscam assegurar a responsabilidade corporativa, uma vez que, a missão do conselho é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas. É de sua função também zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas.

No capítulo 03 (três), que trata de gestão, é identifica prática de responsabilidade corporativa quando fala que o diretor-presidente e demais órgãos de controle são responsáveis pela elaboração e preposição do sistema de controle interno, que é voltado para monitorar o cumprimento dos processos operacionais. Em se tratando da auditoria independente, eles deverão revisar e avaliar os controles internos e fazer recomendações sobre possíveis melhorias. Serão responsáveis por manifestar se as demonstrações financeiras apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira da empresa.

O conselho fiscal é de suma importância para a responsabilidade corporativa, pois atuará como um agente fiscalizador dentro da organização a fim de verificar o cumprimento dos deveres legais e estatutários; opinar sobre o relatório anual da administração; denunciar quando verificado erros, fraudes ou crimes a fim de proteger os interesses da organização. É aconselhado que o conselho introduza um regimento interno.

O capítulo, que fala sobre conduta e conflitos de interesses, ressalta que a companhia deva ter um código de condutas elaborado a partir de princípios e políticas definidos pela administração, bem como deve conter a responsabilidade social e ambiental da empresa. Esse código é de extrema importância em virtude de abordar o relacionamento empresa e os *stakeholders*.

d) Enquadramento das empresas

A OCDE traz como um dos princípios da governança o enquadramento das empresas que em síntese enfatiza que as empresas devem buscar o seu eficaz enquadramento e contribuir na geração de condições institucionais para as boas práticas de governança corporativa, adoção de compromissos voluntários de boa governança, resultantes da auto-regulamentação e coparticipação na criação de base legal sem sobreposições ou conflitos que possam frustrar a boa governança.

Desta forma entende-se que este princípio deve ser usado a fim de que sirva de base para a implementação da governança corporativa, o código do IBGC não traz o enquadramento da empresa como um princípio, mas fica evidente a sua importância quando o código diz que é indicado que cada organização avalie quais práticas devem ser adotadas e a melhor forma de fazê-las, de maneira que se adapte à sua estrutura e realidade. A partir disso, verifica-se que para a implementação da governança, a empresa deve fazer os ajustes necessários tanto na sua estrutura como também nas práticas abordadas pelo código no intuito de se ter uma boa governança.

e) Prestação de Contas

A prestação de contas, por sua vez, caracteriza-se pela prestação de contas da atuação dos agentes de governança corporativa a quem os elegeu. Deste modo, Frezatti (2009) salienta que os agentes da governança prestarão contas em decorrência das responsabilidades que lhes são atribuídas por todos os atos que praticarem. A prestação de contas é de suma importância, pois através de sua interpretação, os gestores e as demais partes interessadas ficam cientes dos riscos que podem vir a afetar o desempenho da empresa e dos seus administradores.

Tomando como base a definição de prestação de contas, verifica-se que no decorrer de todo os capítulos do código é possível identificar atitudes que remetem à prestação de contas. Entre as principais competências da Assembleia geral, está que ela deverá anualmente tomar as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras. Os sócios concedem poderes ao conselho de administração e eles prestam contas de suas atuações a fim de permitir um bom entendimento e uma avaliação de suas ações. Cabe ao conselho e comitê de auditoria que os diretores prestem contas com relação ao ambiente de controle e os riscos. O diretor-presidente deverá prestar contas ao conselho de administração sobre a execução das diretrizes fixadas pelo conselho. Cada diretor sempre deverá prestar contas ao diretor-presidente e quando solicitado aos demais envolvidos na organização.

f) Avaliação da Governança

Em virtude das corporações tratarem de um sistema complexo e dinâmico, e que passam diariamente por uma fase de transição, na direção de seus objetivos, se faz necessário uma avaliação da governança constante, uma vez que, tal processo significa que os sócios e administradores aplicaram métodos de avaliações a fim de verificar se a empresa está alcançando as suas metas e cumprindo com os seus deveres.

Além disso, se faz necessário, uma avaliação de toda a governança, visto que, a implementação da governança é um processo longo e que requer grandes estudos e discussões até que aja um alinhamento da empresa com o que propõe a governança. Em virtude disso tal avaliação se torna essencial a fim de que se façam as devidas correções e ajustes necessários.

Analisando o código do IBGC é possível verificar que a avaliação da governança se dará através de um processo contínuo de avaliações dos componentes da governança. Isso fica claro em momentos em que o código determina que seja feita anualmente uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros, e que para a renovação de mandato de um conselheiro deve se levar em consideração os resultados dessas avaliações. As avaliações realizadas anualmente devem ser estendidas também para o diretor-presidente e a diretoria-executiva. Com relação aos auditores eles deverão ter métodos de avaliação de riscos.

Esse processo de autoavaliação dos componentes da governança é de suma importância a fim de verificar se o desenvolvimento dos trabalhos está sendo executados de forma correta, bem como se os membros de cada componente têm executado os seus trabalhos de maneira satisfatória.

4.3 Entrevista

A entrevista foi realizada em 04 (três) empresas de Sinop de ramos de atividades distinta. A empresa A atua no ramo de terraplanagem e pavimentação asfáltica tendo, 04 (quatro) sócios, sendo que um atua como sócio administrador. Já a empresa B tem como atividade principal a venda no atacado e varejo de correias sendo composta por 02 (dois) sócios. A empresa C trabalha com vendas de máquinas e implementos agrícolas, sendo constituída por 04 (quatro), sócios e a empresa D atua como desenvolvedora de empreendimentos imobiliários e também é formada por 04 (quatro) sócios sendo 01 (um) sócio administrador.

Todas as empresas são sociedades de capital fechado e constituídas com mais de um sócio. Estão no mercado a mais de 10 anos e apresentaram desenvolvimento significativo nos últimos anos. Abaixo é apresentado um quadro contendo as perguntas e resposta realizadas na entrevista, juntamente com um complemento do que foi possível verificar durante as respostas do entrevistados.

Quadro 2- Roteiro de entrevista

P rincípio	Questões	Respostas	Complemento
Transparência	Existe assembleia geral ou reunião dos sócios?	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Não Emp. D: Sim	Todas possuem reuniões dos sócios, entretanto a empresa C por possuir uma divisão interna, essa reunião não acontece com todos os sócios; já a empresa A possui uma estrutura mais definida que é através de assembleia geral.
	A empresa possui um sócio controlador?	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Não Emp. D: Sim	Ficou evidente que apesar de ter um sócio controlador as suas ações são definidas em reunião.
	Existem reuniões periódicas entre os sócios para divulgação interna dos atos de gestão relevantes ou definição de questões estratégicas?	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Não Emp. D: Sim	As empresas adotam uma reunião oficial por mês ou a cada dois meses e se necessário são marcadas outras conforme as necessidades.
	Existe algum mecanismo que permita ao sócio tomar conhecimento dos assuntos tratados na reunião?	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Sim Emp. D: Sim	Todas disseram que sim, entretanto a forma utilizada é informalmente com exceção de uma que se utiliza de ata.
	Os sócios e administradores têm acesso a todo tipo de informação?	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Não Emp. D: Sim	As empresas foram unânimes em dizer que é de extrema importância os sócios e administradores conhecer a situação atual da empresa.

	A instituição adota procedimentos formais e transparentes para a aprovação de políticas de remuneração e benefícios aos diretores?	Emp. A: Sim Emp. B: Não Emp. C: Não Emp. D: Não	A empresa A adota uma tabela que é ajustada conforme o mercado e os aumentos anuais, e a D define as remunerações através do planejamento estratégico.
Equidade	Todos os sócios são ouvidos no momento que antecede grandes decisões para a empresa? Exemplo: demissão do gerente geral, valor dos pró-labores pagos aos sócios.	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Sim Emp. D: Sim	
	Todos os funcionários de uma mesma categoria possuem os mesmos direitos?	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Sim Emp. D: Sim	Os mesmos direitos com exceção da remuneração.
	Além dos sócios a gerência, os chefes de seção e demais atores da empresa são ouvidos?	Emp. A: Não Emp. B: Sim Emp. C: Sim Emp. D: Sim	Apenas a empresa A disse não; segundo o sócio as decisões estão centralizadas nas mãos dos sócios e eles são quem define todas.
	É utilizado de auditoria interna ou externa dentro da empresa?	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Sim Emp. D: Sim	Apesar de todas terem ditas sim, a empresa A possui auditoria externa voltada para os programas de qualidade, já a empresas B e C disseram que utiliza a interna, entretanto é algo não formalizado e mais voltado para o estoque e a empresa D já fez uso de auditoria externa e faz uso da interna.
	Como é feito a verificação da execução dos procedimentos?	De maneira informal	Empresa A possui um funcionário que atua nesta função, a B e C disse que os sócios sempre estão de olho na execução dos processos e a D estão em fase de implementação.
Responsabilidade Corporativa	A organização possui um código de conduta escrito ou código de ética?	Emp. A: Sim Emp. B: Não Emp. C: Não Emp. D: Sim	As empresas B e C disseram que não, mas ambas afirmaram que possuem ciência e é bem claro em suas mentes como deve ser a conduta de cada um dentro da empresa e a ética que se faz necessário.

	Esse código de conduta ou ética é conhecido por todos os funcionários e sócios?	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Sim Emp. D: Sim	A empresa A e D fazem a entrega do código no ato da admissão, e a empresa A e B disseram que passam conforme está definido em suas “cabeças”.
	Existem regras escritas para o tratamento de transações onde exista o conflito de interesses?	Emp. A: Não Emp. B: Não Emp. C: Não Emp. D: Não	Todas disseram que utiliza de conversas e reuniões para solucionar.
	O planejamento e a gestão da empresa consideram os interesses de partes interessadas além dos sócios?	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Sim Emp. D: Sim	Ficou evidente que os funcionários são os mais ouvidos, pois de acordo com a empresa B eles é quem vivenciam a empresa e recebe o feedback dos clientes.
	Indique quais partes interessadas foram consideradas.	Funcionários, clientes e fornecedores.	
	A instituição divulga relatórios periódicos de forma completa e objetiva informando os aspectos de sua atividade empresarial às partes interessadas?	Emp. A: Sim Emp. B: Sim Emp. C: Sim Emp. D: Sim	Ficou bem claro que apenas os sócios tem acesso a esses relatórios, e com relação a parte financeira, tomam conhecimento dos dados que são de seus interesses como: taxa de inadimplência, volume de vendas.
Enquadramento da empresa	A empresa possui uma estrutura organizacional desenhada e bem definida?	Emp. A: Sim Emp. B: Não Emp. C: Não Emp. D: Sim	De acordo com os sócios, todos têm definido a estrutura em suas “cabeças”, entretanto apenas as empresas A e D então explicitas no papel.
	Como são tomadas as decisões na empresa?	Em conjunto com os sócios.	Todas as empresas demonstram a preocupação de ouvir todos os sócios, com exceção da empresa C que possui uma divisão interna, então, os sócios respeitam a área de cada um.

	A empresa já contratou algum tipo de consultor ou analista externo?	Emp. A: Sim Emp. B: Não Emp. C: Não Emp. D: Sim	A empresa A já utilizou a fim de fechar as suas demonstrações contábeis em específico a DFC e a D faz de analistas em vendas, marketing e contábil.
Prestação de Contas da	E adotado algum procedimento em que os administradores e gerentes devam prestarão conta de seus atos?	Emp. A: Não Emp. B: Sim Emp. C: Sim Emp. D: Sim	A empresa A diz que não, pois segundo a fala do sócios, todos tomam as decisões em conjunto. Já as empresas B e C dizem adotam de reuniões e conversas, e a empresa D faz o uso de questionários.
	Esta prestação de contas é periódica?	Emp. A: Não Emp. B: Sim Emp. C: Sim Emp. D: Sim	De todas que as empresas que responderam sim, apenas a D realmente utiliza da formalidade para que aconteça essa prestação de contas.
Avaliação da Governança	São avaliados anualmente os desempenhos do sócio-gerente, sócios-diretores e dos demais diretores?	Emp. A: Não Emp. B: Não Emp. C: Não Emp. D: Sim	Com exceção da empresa D que possui um sistema de avaliação formal e por escrito, as demais realizam de forma informal através do trato do dia a dia que têm com cada funcionário, entretanto todas demonstraram interesse e preocupação com a necessidade de se ter este tipo de avaliação.

Fonte: Elaboração própria (2015)

4.4 Análises dos dados

Na busca de avaliar dentre os princípios da Governança Corporativa praticados em grandes corporações de capital aberto e quais podem ser de alguma forma operacionalizadas nas empresas de capital fechado, foi possível conhecer como acontece o sistema de gestão das empresas e os procedimentos adotados. A partir disso tomando como base o quadro contextual e as boas práticas de governança corporativa chegou-se a resposta da questão problema.

As análises estão apresentadas de acordo a obedecerem a ordem dos princípios elencados no quadro contextual.

a) Transparência

Ao tratarmos do princípio da transparência, devemos retomar o conceito inicial utilizado no quadro contextual que o defini como sendo o ato de informar tudo aquilo que possa afetar positivamente ou negativamente os interesses dos *stakeholder e shareholder*.

Os códigos de melhores práticas de governança trazem ações voltadas para a prática da transparência o que demonstram a importância e a necessidade de que as empresas tenham um bom relacionamento com as partes envolvidas, e por meio desse princípio isso se torna possível, uma vez que, as empresas adotam uma postura de serem transparente, ou seja, tornar disponível a todos os envolvidos assuntos que se referem a empresa.

De acordo com os códigos de melhores práticas, a assembleia geral ou reunião dos sócios é o órgão máximo dentro das organizações. A partir disso verificou-se que com exceção da empresa D, que utiliza-se de uma estrutura de assembléia geral, as demais realizam periódicas reuniões dos sócios para divulgação interna dos atos de gestão, o que demonstra que estão de acordo com as determinações do código, elas reconhecem a necessidade de todos os sócios estarem presentes nessas reuniões e tomarem conhecimento dos assuntos tratados, por isso a empresa D utiliza-se de ata e um sistema interno de gestão que representa um procedimento correto, já que as boas práticas determina que essa ata seja encaminhada a todos os sócios a fim de tomarem conhecimento dos assuntos tratados. As demais procuram mudar a data da reunião caso algum sócio não possa participar o que vai de encontro com as boas práticas, pois essas reuniões devem favorecer a presença do maior número de sócios.

Outro ponto de grande ênfase, dado pelos códigos de boas práticas, é que as empresas divulguem relatórios periódicos de forma completa, tempestiva e igualitária sobre todos os aspectos de sua atividade empresarial. As empresas pesquisadas realizam a divulgação desses relatórios, entretanto, por não serem obrigadas por lei a publicarem suas demonstrações contábeis, restringem esses relatórios e demonstrações aos sócios, os demais funcionários que ocupam cargos de gerência tomam conhecimento, mas das atividades sobre sua supervisão.

As empresas não adotam um procedimento formal de aprovação das remunerações dos sócios e demais diretores como determina o código, entretanto a definição desses valores são definidos com base no mercado e sempre aprovado após ter sido levado em reunião e ambos os presentes o aprovarem.

Ao contrário das empresas de capital aberto, que possuem um diretor presidente responsável pela sua gestão, nas de capitais fechado quem assume esse papel é o próprio sócio controlador, o que ficou bem evidente no decorrer desta pesquisa. Apenas a empresa C não possui um sócio controlador devido a sua organização interna, já as demais têm o responsável por todos os atos envolvendo a gestão da organização, apesar dos demais sócios não estarem à frente da organização os mesmos possuem acesso irrestrito a qualquer tipo de informação que possa ser de seu interesse.

Com relação ao princípio da transparência, verificou-se que as empresas se preocupam em divulgar os atos da gestão, contudo não com a profundidade que as empresas de capital aberto possuem, de alguma forma essa ausência de profundidade pode ser justificada em virtude dessas empresas não vislumbrar os benefícios e a importância de se mostrarem para a sociedade.

Comparando esses dados com as informações dos códigos abordadas nesse artigo, é possível notar que ocorre prática recomendada pelo código nas empresas de capital fechado para que haja a transparência. Observou-se que de uma forma mais voltada para os sócios e administradores, mesmo assim, é possível a implementação do princípio da transparência nas empresas de capital fechado.

b) Equidade

Verifica-se que o conceito utilizado no quadro contextual define a equidade como sendo o tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas, este princípio se torna fundamental dentro de quaisquer empresas, pois contribui para que não ocorra atitudes que venham a favorecer as pessoas no seu individual.

A respeito da equidade, o código considera como boa prática de governança que cada sócio tenha o seu direito de voto garantido, obedecendo a sua proporção de participação na organização. A partir disso, verificou-se que as empresas de capital fechado não utilizam desta modalidade de voto, obedecendo a sua participação na organização, mas sim do consenso entre todos os sócios. Por isso toda a vez que se faz necessário a tomada de decisões importantes, os sócios se reúnem para que juntos possam avaliar o que é melhor para a organização. Essas decisões quando tomadas em conjunto é uma forma da organização facilitar a interação dos sócios, algo que também é considerado boas práticas de governança.

As empresas pesquisadas, de modo geral, demonstraram uma preocupação em que haja um tratamento com funcionários, em especial, os que atuam na mesma categoria de maneira igualitária, ou seja, que todos tenham os mesmos direitos. Essa atitude demonstra a essência do princípio da equidade, de acordo com a definição do IBGC, atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis. Outro ponto que demonstrou que a empresa considera de extrema importância foi a de ouvir não somente os sócios, mas todos aqueles que fazem parte da empresa, por isso sempre buscam estar conversando e identificando os anseios e as necessidades de seus colaboradores, bem como levando para discussões as ideias que consideram relevantes.

Outro ponto que trata o código de melhores práticas de governança corporativa é que as organizações devem ter as suas demonstrações contábeis auditadas e que seja realizada a revisão e a avaliação dos controles internos. Nas empresas entrevistadas apenas uma faz o uso de serviços de auditoria interna e externa voltadas para as demonstrações, as demais relataram que eles, mesmo sócios ou um funcionários, atuam na parte de auditoria, mas voltados para estoque para parte financeira, não demonstrando a presença de mecanismos voltados para a verificação da execução dos controles internos.

c) Responsabilidade Corporativa

O princípio da responsabilidade corporativa é de suma importância para qualquer organização, uma vez que, de acordo com o quadro contextual é responsável por contribuir para otimizar o valor da organização, bem como zelar pela sua sustentabilidade visando à longevidade, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que atua.

Partindo dessa premissa, ficou claro que as empresas têm uma preocupação constante com os seus *stakeholders*, tanto que para a realização do planejamento e gestão da empresa são levados em consideração opiniões e sugestões dessas pessoas. A justificativa dada foi que

de maneira geral elas são as responsáveis por as empresas estarem abertas, isso fica evidente na fala de um dos sócios no qual disse que “*a empresa não existiria se não tivesse cliente e se não, houvesse funcionários para os atender*”. Essa atitude vem de encontro com as boas práticas de governança identificado anteriormente, pois o código orienta que a empresa necessita ter um equilíbrio com as partes interessadas.

As empresas se mostraram falhas com relação ao quesito conflito de interesse, uma vez que, as boas práticas de governança determina que as empresas possuam um mecanismo para tratar, inibir e sanar a ocorrência desses conflito, apesar de duas empresas possuírem um código de conduta em seu teor de acordo com os sócios, não há matéria que se refere a esse assunto. O próprio código do IBGC determina que toda a organização possua um código de conduta elaborado de acordo com os princípios e políticas da empresa abrangendo assuntos de ordem ambiental, social e conflitos de interesses.

Apesar de não terem uma política voltada para os conflitos de interesses, foi possível identificar a presença da responsabilidade corporativa, uma vez que, de acordo com a fala de um dos sócios “*as empresas que não obedecem às leis já estão condenadas ao fracasso*”. Essa fala fica evidente uma das essências desse princípio, bem como no simples fato de levar em consideração os seus *stakeholder*. Além de estarem buscando a implementação e execução de um sistema de controle interno voltado para toda a organização.

Sugere-se que as empresas que não o possuem o elaborem, atentando para que venha conter cada um desses itens, e as que já têm realizem uma revisão para a adequação do código, o que proporcionara ainda mais clareza para a gestão da organização e contribuirá para a diminuição das disparidades nas tomadas de decisão. Bem como providenciarem um controle interno eficaz voltado para monitorar o cumprimento dos processos operacionais, o que proporcionara um maior controle das operações da organização.

d) Enquadramento das empresas

Tendo como base a definição elencada no quadro contextual, temos a definição do enquadramento das empresas como sendo o ato da empresa promover condições institucionais para as boas práticas de governança corporativa, este princípio pode ser analisado como sendo um instrumento a ser utilizado antes, durante e após a implementação da governança corporativa dentro de uma empresa.

Desta forma pode se citar que uma das formas para que as empresas possam proporcionar essas condições estão descritas nas boas práticas de governança como sendo a separação de funções e definição clara de papéis e responsabilidade dentro da organização, que de maneira geral pode ser identificada dentro das empresas como sendo o seu organograma. Através das entrevistas ficou evidente que apenas as empresas A e D possuem um organograma bem definido e expresso em papel. Com relação as demais foi dito que está bem claro a organização da empresa na mente de cada sócio e funcionário. Essa separação se torna fundamental a fim de que haja uma definição das alçadas de cada um dentro da empresa, contribuindo para que cada componente realize suas atividades respeitando os demais e as demais ações de boas praticas de governança corporativa.

Com relação ao enquadramento da empresa, pode se mencionar também que de acordo com as melhores práticas conselho de administração é o órgão encarregado do processo de decisão dentro da empresa em relação ao seu direcionamento estratégico. Observou-se que as

empresas apesar de não terem um conselho de administração constituído, realizam reuniões periódicas com os sócios a fim de que as decisões sejam tomadas em conjunto, sempre buscando o que seja melhor para a empresa.

Outro ponto que foi observado é que as empresas A e D fazem o uso de consultorias externas, o que pode assemelhar com o código de boas práticas de governança, qual determina que um profissional exerça uma série de atribuições, e entre elas está a que deve apoiar os processos de governança e propor o seu constante aprimoramento, desta forma, quando a empresa utiliza dos serviços desses profissionais verifica-se o preocupação em sempre estar buscando a melhoria.

Portanto pode-se afirmar que tanto as empresas pesquisadas quanto as demais, de capital fechado têm condições institucionais para a implementação do princípio enquadramento das empresas.

e) Prestação de contas

Quando falamos do princípio prestação de contas devemos recordar o que foi definido anteriormente que é a ação dos agentes de governança em prestarem contas de suas atuações. O que fica entendido de acordo com as boas práticas de governança é que a prestação de contas se torna necessária a fim de permitir que os *stakeholder* tenham um bom entendimento e possam realizar uma avaliação das ações dos atos dos administradores. Desta forma com exceção de uma das empresas que utiliza de um mecanismo de prestação de contas, com relação as demais, foi possível verificar durante a entrevista que a prestação de contas existe dentro delas, entretanto ocorre de forma subjetiva, ou seja, a empresa não adota nenhum procedimento de prestação de contas formal, mas sempre busca nas reuniões de sócios ou através de conversas entre os sócios, gerentes, supervisores e demais encarregados. Relatarem uns para os outros quais foram os atos de maior relevância que foram decididos.

Os sócios relatam que por serem empresas de médio porte e ainda conseguirem ter o controle de todas as atividades e participarem em conjunto nas tomadas de decisões, não fazem o uso desse mecanismo de maneira formal. Entretanto demonstraram preocupação com o futuro, em se tratando do fato que, quando as empresas crescerem eles já não consigam administrar tudo de perto e até mesmo quando vierem as novas gerações.

Através desses dados pode-se perceber que o princípio da prestação de contas pode sim ser operacionalizado nas empresas de capital fechado, uma vez que, as empresas têm a tendência de crescimento e a necessidade de delegar funções, o que automaticamente necessitará que os sócios tomem conhecimento das ações que têm sido executadas, que será possível através da prestação de contas de cada agente.

f) Avaliação da governança

Quando tratamos de avaliação de governança devemos nós atentar bem a sua definição, que de acordo com o quadro contextual é função dos administradores serem os responsáveis por implementar mecanismo de avaliação da governança. De acordo com as práticas definidas nos códigos, se faz necessário que seja realizada uma avaliação formal do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros anualmente, bem como ser estendidas também para o diretor-presidente e a diretoria-executiva.

Em virtude das empresas pesquisadas não possuírem uma estrutura de governança corporativa definida, na qual possuía conselheiros independentes e diretoria-executiva, com exceção da empresa “D”, as demais não utilizam de um instrumento de avaliação dos sócios e demais diretores e gerentes formalmente estabelecido, entretanto ambos os sócios enfatizaram a necessidade de tal mecanismo, uma vez que, reconhecem a importância e eficácia desse processo de avaliação, bem como relataram que estão em fase de discussão e elaboração desse sistema para a sua futura implementação.

Desta forma fica evidente que nestas empresas existem um processo de avaliação, entretanto não estruturado, mas que a partir de sua formulação o princípio da avaliação da governança ficará mais explícito dentro de cada organização.

5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve como objetivo avaliar dentre os princípios da governança corporativa praticados em empresas de capital aberto, quais poderiam ser de alguma forma operacionalizados nas empresas brasileiras de capital fechado, utilizando como referência aos princípios de governança corporativa e as práticas indicadas nos códigos das melhores práticas de governança corporativa voltados para as empresas de capital aberto.

Para isto, utilizou-se um estudo bibliográfico, documental de caráter exploratório, no qual as informações foram coletadas através de um estudo aprofundado dos princípios e recomendação de boas práticas de governança. Após se efetuou as entrevistas semiestruturadas aos sócios das empresas. Foram abordadas perguntas fundamentadas nos seguintes princípios: transparência, equidade, responsabilidade corporativa, enquadramento das empresas, prestação de contas e avaliação da governança, a fim de conhecer melhor as organizações de capital fechado e identificar assim as práticas utilizadas por elas, que remetem aos princípios de governança corporativa direcionados as empresas de capital aberto.

Neste contexto, com base nas análises realizadas, verificou-se que as empresas de capital fechado já fazem o uso de algumas práticas de governança corporativa na sua gestão, entretanto sem a devida formalização e estruturação. Desta forma o objetivo dessa pesquisa foi atingido.

A partir disso, as informações obtidas através desta pesquisa permitiram apontar algumas características da gestão das empresas de capital fechado. Apesar de prevalecer uma gestão mais centralizada, na qual existe a concentração de poder e de tomada de decisões nas mãos dos sócios as empresas levam em consideração os interesses das demais partes interessadas, o que demonstra a sua preocupação em estreitar os vínculos com os seus *stakeholder* e aumentar a sua credibilidade. O que vai ao encontro com os princípios da governança corporativa. Consagra-se então, que é possível operacionalizar os princípios da governança corporativa em empresas de capital fechado.

REFERÊNCIAS

ABREU, A.; COELHO, C, S.; FERREIRA, K.; RIBEIRO, D, A, S. **A Governança corporativa para o aprimoramento da gestão organizacional: Um estudo de caso numa empresa metal-mecânica.** Artigo apresentado no VIII Covibra administração, 2011.

M. D. S. SANTOS; F. M. J. COAN

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BM&BOVESPA. **Indicadores de Sustentabilidade Empresarial**. Disponível em: <http://www.bmfbovespa.com.br>, acessado em 20 de Outubro de 2014.

BRASIL, Tribunal de Contas da União. **Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública**. 2 ed. Brasília: Secretaria de Planejamento, 2014.

CORRÊA-LIMA, **Sociedade Anônima**. 3 ed. Belo Horizonte: Del Rey, 2005.

ETHOS. **Indicadores Ethos**. Disponível em: <http://www3.ethos.org.br>, acessado em: 05 de Outubro de 2014.

FREZATTI, F.; ROCHA, W.; NASCIMENTO, A. R.; JUNQUEIRA, E. **Controle gerencial: uma abordagem da contabilidade gerencial no contexto econômico, comportamental e sociológico**. São Paulo: atlas, 2009.

IUDÍCIBUS,S.; MARION, J C. **Contabilidade comercial: atualizado conforme Lei nº11.638/76 e MP nº 449/08**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 4 ed. São Paulo: IBGC, 2009.

KAUARK, F.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MARTINS, G. A. THEÓLHILO. C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NETO, Ramon Martine Ribeiro. **A importância da governança corporativa na gestão das empresas – o caso do grupo Orsa**. Artigo apresentado no VI Semead – Seminário em Administração, FEA-USP, 2002.

RODRIGUES, J A.; MENDES, G M. **Governança corporativa: estratégia para geração de valor**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.

ROSSETTI, J. P.; ADRIANA, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendência**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.tt

TEIXEIRA, Enise Barth. **A análise de dados na pesquisa científica: importância e desafios em estudos organizacionais**. Desenvolvimento em Questão, Ijuí (RS), ano 1, n. 2, p. 177-201. 2003