

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DANIEL GEREMIA
VICTOR PEREIRA DA CRUZ**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR:
ESTUDO DE CASO NA ATLAS ELETRODOMÉSTICOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PATO BRANCO
2016**

**DANIEL GEREMIA
VICTOR PEREIRA DA CRUZ**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA FAMILIAR:
ESTUDO DE CASO NA ATLAS ELETRODOMÉSTICOS**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado junto ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Pato Branco, como requisito de avaliação para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Professor: MSc. Oldair Roberto Giasson

PATO BRANCO

2016



Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Campus Pato Branco
Curso de Ciências Contábeis
Coordenação de Trabalho de Conclusão de Curso



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Conclusão de Curso

Governança Corporativa em uma empresa familiar: Estudo de caso na Atlas Eletrodomésticos

Nome do Aluno: **Daniel Geremia e Victor Pereira da Cruz**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 19 horas, no dia 19 de outubro de 2016 como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Os candidatos foram arguidos pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).

Prof. Oldair Roberto Giasson
Orientador

Prof. Eliandro Schyreck
Avaliador - UTFPR

Prof. Andressa Schlickmann
Avaliador UTFPR

AGRADECIMENTOS – Daniel Geremia

Primeiramente a Deus, por permitir que mais esse objetivo fosse alcançado através do esforço e determinação.

Por segundo a minha família, em especial meus pais Jolmar e Teresinha, grandes apoiadores e cobradores do meu trabalho em busca pelo crescimento, além de serem pilares para meus princípios de vida.

Ao meu mentor, professor MSc. Oldair Giasson, que com suas orientações e contribuições norteou a elaboração deste trabalho.

Ao meu colega de trabalho Victor, idealizador deste projeto.

Agradeço ainda, aos professores e colegas de classe, em especial as turmas de contábeis de 2012 e 2013 por terem me “acolhido” durante este período de graduação.

E claro, jamais poderia esquecer das amizades que aqui construí, algumas mais antigas e já sólidas, Eduardo, Filipe, Jakson, Matheus, Renata e Robson. E outras mais recentes e ainda se solidificando, mas com bom potencial de se tornarem duradouras, Bruno, Edmar, Fernando, Francismar, Gabriel, João Paulo, Leonardo e Victor.

Finalmente, ao meu grande amigo Jean Carlos Velho, amigo de infância, amigo de graduação e amigo de trabalho. Por todas as situações vividas e discutidas, o meu muito obrigado!

AGRADECIMENTOS – Victor Pereira da Cruz

Antes de mais nada, agradecer a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a elaboração desse trabalho.

Agradecer principalmente a minha família, pelo apoio, incentivo, por tudo que sempre fizeram por mim e por serem fundamentais na construção do meu caráter. Em especial à minha mãe, Lucilene Pereira da Silva, que me ajudou não só moralmente, como financeiramente e que sempre esteve do meu lado, mesmo estando longe.

Ao meu orientador, Mestre Oldair Giasson, pela paciência, dedicação e instruções que fizeram com que a realização desse trabalho fosse possível.

Aos meus colegas e professores, que fizeram parte da minha formação, pelo ambiente amigável que proporcionaram e pela paciência, mesmo quando o diálogo paralelo era demasiado.

Agradecer aos meus amigos que depois de todos esses anos de convívio se tornaram uma família para mim e que fizeram com que essa jornada árdua fosse mais amena. Muito obrigado: Ana Paula, Bruno, Edmar, Fernando, Francismar, Gabriel, Jacqueline, Jean, João Paulo e Leonardo.

E por último, mas não menos importante, ao meu amigo de projeto.

O Pensamento é a força criadora, o amanhã é ilusório porque ainda não existe. O hoje é real. (X, Afro, 2002)

RESUMO

GEREMIA, Daniel; CRUZ, Victor P. da. **Governança Corporativa em uma empresa familiar: Estudo de caso na Atlas Eletrodomésticos**. 2016. 54 p. Trabalho de Conclusão de Curso Bacharelado em Ciências Contábeis – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2016.

Governança Corporativa é o método ou sistema pelo qual as entidades, empresas, ou demais organizações são dirigidas através do relacionamento dos seus sócios, conselho de administração, diretoria e demais partes interessadas. A empresa Atlas Eletrodomésticos, está diretamente envolvida com os princípios de governança. Situada em Pato Branco no estado do Paraná é uma das empresas líderes no mercado de fogões a gás com foco para as classes C e D no Brasil. O estudo tem como objetivo principal analisar se a governança corporativa aplicada na empresa Atlas Eletrodomésticos está alinhada com os requisitos do IBGC e atende as necessidades da organização. Além de fornecer conhecimento acerca da estrutura da propriedade e do processo de implantação de uma estrutura de governança corporativa em uma empresa familiar e constituída como limitada. Neste estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, a construção do artigo foi realizada a partir de um estudo de caso conduzido junto a empresa Atlas Eletrodomésticos e o levantamento do material empírico foi feito por meio de pesquisa documental e da realização de entrevistas junto a um diretor e um conselheiro da organização. Foi identificado que no que tange aos sócios, conselheiros e diretores, a empresa está alinhada com o código das melhores práticas de Governança Corporativa, porém ainda faltam atender alguns quesitos nas questões de órgãos de fiscalização, controle, conduta e conflito de interesses, no entanto constatou-se que a governança atinge os objetivos da gestão. Estes resultados podem servir como base para outras empresas aplicarem a Governança Corporativa, mesmo que essas não tenham capital aberto e servir para a própria empresa estudada melhorar a Governança implantada.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Estudo de Caso; Estrutura de Controle, Empresas Familiares.

ABSTRACT

GEREMIA, Daniel; CRUZ, Victor P. da. **Corporate Governance in a family business: Case study at Atlas Eletrodomésticos**. 2016. 54 p. Conclusion Work of Bachelor's Degree in Accounting Sciences – Federal Technological University of Paraná. Pato Branco, 2016.

Corporate governance is the method or system by which entities, companies, or other organizations are managed through the relationship of the partners, board of directors, management and other stakeholders. The company Atlas Eletrodomésticos, is directly involved with the governance principles. Located in Pato Branco in the state of Paraná is one of the leading companies in the gas cookers market focus to the C and D classes in Brazil. The study aims to examine whether the corporate governance applied in Atlas Eletrodomésticos is lined up with the IBGC requirements and meets the organization's needs. In addition to providing knowledge about the property's structure and implementation process of a corporate governance structure in a familiar and instituted as a limited company. In this study, a qualitative research was carried out, the construction of the article was based on a case study conducted at the Atlas Appliances company and the survey of the empirical material was done through desk research and conducting interviews with a director and a board member of the organization. It was identified that when it comes to shareholders, directors and board members, the company is lined up with the code of best corporate governance practices, but there is still in lack of attending some query related to issues of supervisory agencies, control, conduct and conflict of interest, however it was verified that the governance achieves the goals of management. These results can serve as a basis for other companies apply corporate governance, even if these companies are not public and serve for the company studied improve governance implemented.

Keywords: Corporate Governance; Case Study; Control Structure, Family Business.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Estudos Anteriores	29
Quadro 2 - Relação questões práticas e princípios de Governança Corporativa	34
Quadro 3 - Estrutura da Governança na Atlas	37

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
LTDA	Sociedade Limitada
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RH	Recursos Humanos

LISTA DE ACRÔNIMOS

DIRETOR EXECUTIVO	<i>Chief Executive Officer</i> - Diretor Executivo
EBITDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> - Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização
PAEX	Parcerias para Excelência
SEC	<i>Securities and Exchange Commission</i> - Comissão de Títulos e Câmbio

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA.....	12
1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS.....	12
1.4 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA.....	13
1.5 DELIMITAÇÃO.....	13
1.6 ESTRUTURA DO PROJETO.....	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	15
2.1 DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	15
2.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GOVERNANÇA.....	16
2.3 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR.....	17
2.4 GOVERNANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR.....	18
2.5 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA.....	19
2.5.1 Sócios.....	20
2.5.2 Conselho de Administração.....	21
2.5.3 Diretoria.....	22
2.5.4 Órgãos de Fiscalização e Controle.....	24
2.5.5 Conduta e Conflito de Interesses.....	26
2.5.6 Estudos Anteriores.....	27
3 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	31
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	31
3.2 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS.....	32
3.3 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	34
4 RESULTADOS.....	35
4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	35
4.1.1 Apresentação da Empresa.....	35
4.1.2 A Governança na Empresa.....	36
4.1.3 Sócios.....	39
4.1.4 Conselho de Administração.....	41
4.1.5 Diretoria.....	44
4.1.6 Órgãos de Fiscalização e Controle.....	46
4.1.7 Conduta e Conflito de Interesses.....	46
4.2 Análise dos Resultados.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICES.....	55
QUESTIONÁRIO FEITO AOS ENTREVISTADOS.....	55

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo o IBGC (2015) nos últimos anos, sem diminuir a importância dos sócios e administradores, a governança ampliou seu foco para os *stakeholders*, fazendo com que os agentes de governança corporativa tivessem um maior cuidado no processo de tomada de decisão. Desafios sociais e ambientais globais, regionais e locais fazem parte do contexto de atuação das organizações, impactando no seu planejamento, valor das organizações interferindo na sua reputação e no valor econômico de longo prazo.

Mudanças climáticas, a ampliação da desigualdade social e inovações tecnológicas, entre outros fatores, têm imposto variadas transformações na vida das organizações. Nesse novo ambiente, a ética torna-se cada vez mais indispensável. Honestidade, integridade, responsabilidade, independência, visão de longo prazo e preocupação genuína com os impactos causados por suas atividades são fundamentais para o sucesso duradouro das organizações.

Governança Corporativa é o método ou sistema pelo qual as entidades, empresas, ou demais organizações são dirigidas através do relacionamento dos seus sócios, conselho de administração, diretoria e demais partes interessadas. Suas boas práticas, convertem princípios de administração em recomendações objetivas, as quais alinham os interesses dos sócios e gestores, contribuindo para a qualidade na gestão, continuidade e longevidade da organização. (IBGC, 2016)

Diante do exposto é possível definir uma empresa familiar, como aquela em que um ou mais membros de uma família exerçam considerável controle administrativo sobre uma empresa, por serem detentores de uma expressiva parte do capital. Em algumas empresas desse gênero, a relação entre propriedade e controle é estreita, sendo que o controle é exercido justamente com base na propriedade do capital. Na empresa estudada, o controle da companhia é dividido entre os acionistas e os conselheiros externos.

A empresa Atlas Eletrodomésticos, está diretamente envolvida com os princípios de governança. Situada em Pato Branco no estado do Paraná é uma das empresas líderes no mercado de fogões a gás com foco para as classes C e D no

Brasil. Em 2005, a empresa interrompeu drasticamente sua trajetória de crescimento e expansão e ações foram necessárias para recuperação da saúde financeira e retomada do crescimento, por isso, a primeira decisão tomada foi a separação das linhas de fogões a gás e a lenha. Outras mudanças internas de grande impacto continuaram ocorrendo e a gestão familiar passou a dar lugar para uma gestão profissionalizada com uma menor participação da família no comando da empresa. Nesse processo de reformulação, o quadro de funcionários foi remodelado e executivos de mercado passaram a ser contratados para atuar na gestão da empresa.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, a pergunta que irá nortear este trabalho científico é: A governança corporativa aplicada na empresa Atlas Eletrodomésticos, está alinhada com os requisitos do IBGC e atende as necessidades da empresa?

1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

O estudo tem como objetivo principal analisar se a governança corporativa aplicada na empresa Atlas Eletrodomésticos está alinhada com os requisitos do IBGC e atende as necessidades da organização. Além de fornecer conhecimento acerca da estrutura da propriedade e do processo de implantação de uma estrutura de governança corporativa em uma empresa familiar e constituída como limitada.

Os objetivos específicos desse estudo consistem em:

- Apresentar os procedimentos definidos pelo IBGC sobre governança corporativa;
- Identificar a governança corporativa aplicada na empresa Atlas Eletrodomésticos;
- Verificar se a governança corporativa está atendendo as necessidades de gestão da empresa;

- Demonstrar a importância da governança corporativa para a gestão e possíveis sugestões de melhorias na sua utilização.

1.4 RELEVÂNCIA E JUSTIFICATIVA

A pesquisa será uma colaboração para a discussão do tema, levando em conta a importância que a governança vem assumindo no ambiente científico e corporativo. Nesse sentido, este estudo contribui para a literatura sobre governança corporativa em empresas familiares.

No que tange ao ambiente corporativo, o IBGC (2015) expõe que a prática da governança corporativa nas empresas de capital fechado depende de diversas variáveis, como, por exemplo, o estágio geracional do negócio e a estrutura da propriedade. Entre as motivações para adoção de melhores práticas de Governança Corporativa para empresas de capital fechado, estão: Preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para a longevidade e sustentabilidade, administrar os conflitos de interesse de forma mais efetiva, e avaliar de forma permanente o propósito da empresa.

1.5 DELIMITAÇÃO

A pesquisa se delimita nas questões relacionadas a Governança Corporativa implantada na empresa Atlas Eletrodomésticos, que atua no mercado de eletrodomésticos há mais de 65 anos e exporta para dezesseis países em 3 continentes. A coleta de dados foi feita por meio de questionário com o diretor executivo da empresa Sr. Luiz Afonso O diretor executivo Junior e o representante de um dos acionistas e membro do conselho de administração, Sr. O membro do conselho Petrycoski. A coleta de dados ainda, contempla a análise de documentos

da empresa relevantes ao tema, e tem como principal embasamento, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

1.6 ESTRUTURA DO PROJETO

O presente estudo está estruturado em cinco seções, iniciando no capítulo introdução, subdividindo-se em: contextualização, problema de pesquisa, objetivo geral e específicos, relevância e justificativa, e delimitação da pesquisa.

O segundo capítulo aborda o referencial teórico, o qual é formado pelos subitens: definição de governança corporativa, princípios básicos de governança corporativa, definição de empresa familiar, governança em uma empresa familiar, e boas práticas de governança corporativa.

O terceiro capítulo, refere-se a metodologia de pesquisa, que consiste no enquadramento metodológico, instrumentos para a coleta de dados, amostra de pesquisa, e procedimentos para coleta e análise dos dados.

O quarto capítulo aborda os resultados da pesquisa, dividindo-se da seguinte forma: apresentação da empresa, a governança na empresa, sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e conduta e conflito de interesses.

O quinto e último capítulo apresenta a conclusão do trabalho científico, onde procurou-se sugerir melhorias na governança da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Carvalho (2001) define governança corporativa como os procedimentos ou princípios que governam o processo de decisão em uma organização. Governança corporativa é um conjunto de regras que tem por objetivo diminuir os conflitos entre agentes.

Já o IBGC (2015) expõe que governança corporativa é o método pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. O código de boas práticas de Governança Corporativa transforma princípios em recomendações práticas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade. No caso das empresas de capital fechado, essa definição deve englobar, também, as relações do Conselho Consultivo com os demais órgãos de governança.

O estudo da governança corporativa rege-se fundamentalmente por uma série de bons princípios, especialmente aqueles relativos à: transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e, sobretudo, ética na condução dos negócios empresariais, bem como das atividades desempenhadas por governos e entidades não governamentais. (MARTINS E SILVA, 2001)

De acordo com Carvalho (2001) em uma organização, a gestão deve garantir os interesses de determinados grupos. Em alguns casos, a gestão deve preservar apenas os interesses dos acionistas. Em outros casos, a legislação prevê que também os interesses de outros grupos, como colaboradores, sejam levados em conta. Governança Corporativa é o conjunto de métodos aplicados para garantir que o controle atue de fato em prol das partes com direitos legais sobre a empresa, minimizando o oportunismo.

Para Martins e Silva (2005), a governança corporativa pode ser aplicada como solução para mitigar o chamado "conflito de agência", existente a partir da ocorrência da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Ao incumbir ao administrador o poder da tomada decisão, o sócio fica privado do controle da

organização. A partir desse momento despontam os chamados conflitos de agência, pois, os interesses daquele que dirige a propriedade nem sempre estão alinhados com os interesses dos acionistas. Sob a ótica da teoria da agência, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes para assegurar que o comportamento dos executivos esteja equiparado com o real interesse dos acionistas.

Conforme Yoshitake e Araujo (2009) os princípios e práticas da boa Governança vêm se consolidando como instrumentos para alavancar e impactar positivamente os resultados em qualquer tipo de organização, independentemente do seu porte ou natureza jurídica, seja ela uma instituição pública, empresarial ou integrante do terceiro setor. Para as organizações da sociedade civil em especial, adotar boas práticas de Governança se tornou indispensável para garantir a legitimidade e relevância do setor. Este é o caso das fundações e institutos empresariais, que, cada vez mais, devem ter em seus planejamentos estratégicos e na relação com os diversos atores envolvidos no processo - mantenedores, poder público, conselhos, integrantes, fornecedores e, principalmente, a comunidade beneficiada - uma postura norteada pelos conceitos básicos da boa Governança.

2.2 PRINCÍPIOS BÁSICOS DE GOVERNANÇA

Segundo Marques (2007) a definição de GC desenvolveu-se através de diferentes vias e um dos principais propagadores do tema foi a OCDE que construiu os princípios, permitindo que se estabeleçam as suas bases principais: os direitos dos acionistas, o tratamento justo dos acionistas, o papel dos terceiros-fornecedores de recursos, acesso e transparência da informação, a responsabilidade da diretoria e do conselho de administração.

Os princípios da OCDE são utilizados como ponto de referência para que as organizações e países desenvolvam os seus próprios princípios, obedecendo às suas necessidades e peculiaridades. Atualmente, a evolução de princípios é tão abrangente que engloba outros temas, como os métodos alternativos de solução de conflitos, a responsabilidade social da empresa e o meio ambiente das empresas, etc.

Segundo o IBGC (2015) os princípios básicos que regem a governança são:

- Transparência (*disclosure*): Além da obrigação de informar, a transparência sugere o interesse de disponibilizar para as partes interessadas (*stakeholders*) informações relevantes e de seu benefício e não somente aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A transparência apropriada resulta em um clima de confiança, tanto nas relações internas quanto nas relações externas da empresa. Não deve limitar-se ao desempenho econômico-financeiro, abrangendo também os demais fatores (inclusive intangíveis) que orientam a ação gerencial e conduzem à criação de valor;

- Equidade (*equity*): Define-se pelo tratamento devido de todos os acionistas e demais *stakeholders*. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, não são aceitas;

- Prestação de contas (*accountability*): os agentes de governança (sócios, conselheiros e gestores), tem a obrigação de prestar contas de sua atuação, devendo assumir totalmente as consequências de suas ações e omissões na organização;

- Responsabilidade corporativa: os agentes de governança precisam defender as ações sustentáveis das empresas, visando a sua longevidade e inserindo ponderações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

2.3 DEFINIÇÃO DE EMPRESA FAMILIAR

Uma tarefa desafiadora na maioria das ciências sociais é a importância de estabelecer definições claras de empresas familiares, numerosas tentativas têm sido feitas para articular definições conceituais e operacionais de empresas familiares.

Sharma (2004) diz que: “a mais rigorosa das definições classifica como empresas familiares somente nos casos em que a família mantém o voto, o controle do negócio e possui múltiplas gerações de membros nas operações do dia-a-dia da empresa”.

Uma perspectiva comum encontrada tanto nas definições de empresa familiar quanto nas justificativas para a criação e manutenção de uma empresa no controle da família é o fato de que há uma relação entre família e empresa não apenas no contexto da gestão, mas, principalmente, no contexto da propriedade e da influência dos proprietários familiares sobre a tomada de decisão da organização. Nesse contexto justifica-se adoção do

modelo tridimensional de empresas familiares, que considera, além do binômio família-empresa, a dimensão da propriedade. (CAMPOS E BERTUCCI, 2008)

Donnelley (1964), lista algumas vantagens da empresa familiar, sendo as principais: a injeção de recursos administrativos e financeiros alcançados em função do esforço familiar, relação empresa-comunidade empresarial e empresa-sociedade é benéfico como um todo devido ao respeito inspirado pela família proprietária, estrutura interna caracterizada pelo comprometimento e lealdade, caracterização de proprietários e administradores num único grupo, realmente empenhados no futuro da companhia, solidariedade às responsabilidades sociais pela necessidade de manter o prestígio da família e coerência e continuidade das diretrizes administrativas e dos objetivos da empresa.

2.4 GOVERNANÇA EM UMA EMPRESA FAMILIAR

A Governança em uma empresa familiar tende a ser um pouco mais difícil que outras modalidades de sociedade. Para Rodrigues (2012), quando não existem disciplinas que regulem o relacionamento da família com a empresa, eventuais conflitos familiares podem ser levados para dentro da empresa, prejudicando desta forma os resultados da mesma. Ainda, destaca que, além do direcionamento dos negócios, boa parte dos conflitos são causados pela participação nos resultados e aspirações de poder dentro da companhia.

No ano de 2010, foram identificadas por Sampaio (2014), 107 empresas no novo mercado, destas, 59 eram empresas de controle não familiar e 48 de controle familiar. Além disso, das 48 "empresas familiares", 30 possuíam membros da família na diretoria ao passo que as outras 18, familiares possuíam cargos no conselho administrativo.

Baseando-se ainda em Sampaio (2014), observa-se uma tendência de melhora na profissionalização das companhias familiares, pois apesar da existência de membros das famílias em cargos de gestão ou conselho nas 48 empresas caracterizadas como tal no novo mercado, apenas 17,14% dos cargos de diretoria são ocupados por familiares.

Donnelley (1964) descreve algumas fraquezas que a empresa familiar deve evitar, sendo elas: conflitos entre os interesses da família e os da empresa, indisciplina com relação à aplicação dos lucros e a performance nos variados setores da empresa, demora nas reações às novas condições de competição impostas pelo mercado, desenvolvimento de "apadrinhamentos" que não é compensado por padrões e objetivos de desempenho ou por sistemas adequados para avaliação de mérito de gestores.

As boas práticas de governança corporativa em empresas familiares, podem ajudar a empresa a obter melhores resultados, através de estratégias de administração de gestores mais qualificados.

Além disso, segundo Sampaio (2014), "pode-se afirmar, que as boas práticas de governança corporativa, obrigatórias no novo mercado, proporcionam às empresas familiares uma avaliação semelhante à de empresas não familiares pelos investidores".

2.5 BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

Vários são os riscos em que um negócio está sujeito, e as origens desses riscos podem ser operacional, financeira, regulatória, estratégica, tecnológica, sistêmica, social e ambiental. Os riscos a que a empresa está sujeita devem ser administrados para subsidiar a tomada de decisão pelos gestores. Os agentes de governança têm responsabilidade em assegurar que toda a organização esteja em concordância com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios a que esteja submetida. A eficiência desse processo constitui o sistema de conformidade (*compliance*) da organização, conclui o IBGC (2015).

Jensen e Meckling (1976) definem teoria da agência como um contrato no qual uma ou mais pessoas (principal) envolvem outra pessoa (o agente) para executar algum serviço em seu nome e delegam uma autoridade para a tomada de decisão para o agente. Existe uma boa razão para acreditar que o agente nem sempre atende os interesses do principal. O diretor pode limitar as divergências de

interesse, estabelecendo incentivos adequados para o agente incorrendo em custos de monitoramento destinados a atividades abrangentes do agente.

2.5.1 Sócios

Conceito "uma ação, um voto" - Segundo o IBGC (2015), a estrutura aderente a este princípio é a que mais promove alinhamento de interesse entre os sócios nas empresas de capital aberto. Nessas companhias o direito de voto, é proporcional aos direitos derivados das propriedades de ações.

O Contrato Social rege e estabelece o modo de funcionamento da organização, além de proporcionar transparência ao sistema de governança e passar confiança nas relações das partes interessadas. O acordo entre sócios, rege importantes questões de uma organização, tais elas: compra e venda de ações pelos signatários, preferência na aquisição de participação de sócios e poder de controle nas assembleias com o exercício dos seus direitos de voto. IBGC (2015)

Nas assembleias ocorre a direta participação dos sócios nas tomadas de decisão da organização. Também é um importante momento onde ideias e opiniões dos sócios podem ser absorvidos pela organização, além é claro, da prestação de contas do exercício.

Transações em que se configure a alienação do controle acionário, devem ter suas ações dirigidas a oferta pública para todos os acionistas, pelo mesmo preço e condições obtidos pelo acionista vendedor.

Para Jensen e Meckling (1976), se o acionista controlador vender direitos de propriedade sobre a empresa que são idênticos aos seus próprios, ou seja, que compartilham proporcionalmente os lucros da empresa e têm responsabilidade limitada, custos de agência serão gerados pela divergência entre seu interesse e os dos acionistas externos, uma vez que só suportará uma fração dos custos de quaisquer benefícios não pecuniários maximizando sua própria utilidade.

As organizações de controle familiar, devem considerar a criação de um conselho de família. Esse órgão, segundo o IBGC (2015), é o responsável por manter separado as questões familiares das questões organizacionais, com finalidade de evitar interferência na empresa por interesses da família. Além de definir limites entre os interesses familiares e da empresa, o conselho de família

deve discutir a definição de critérios para proteção patrimonial, planejamento de sucessão bem como acompanhamento e preparação dos membros que desejam entrar na organização, definição de critérios para indicação, etc.

2.5.2 Conselho de Administração

Segundo o IBGC (2015), o conselho de administração é o órgão responsável pela tomada de decisão de uma organização em relação ao seu posicionamento estratégico. É ele que mantém a linha dos princípios e valores da organização, além de ser o principal componente do sistema de governança. Além de definir os rumos do negócio, o conselho de administração é um elo entre a diretoria e os sócios.

Para GOMES, NETO e MARTINS (2006), um Conselho de Administração pode facilitar o processo de sucessão na empresa familiar, pois proporciona o acompanhamento do negócio e o consequente aumento de suas chances de estabilidade, na eventual ausência dos fundadores. Outra grande vantagem da criação do Conselho de Administração em empresas familiares é a oportunidade de melhorar a qualidade da gestão, mediante a possibilidade de contribuição de conselheiros externos qualificados.

De acordo com o IBGC (2015) por serem eleitos pelos sócios, como administradores os conselheiros devem prestar contas das suas decisões aos mesmos e as demais partes interessadas nas assembleias. A diversidade de perfis é de grande importância na composição do Conselho de Administração, dessa maneira a organização dispõe de diferentes argumentos com diferentes pontos de vista para debater e obter uma tomada de decisão mais segura. Existem três classes de conselheiros, as quais são: conselheiros internos, externos e independentes. Conselheiros internos geralmente ocupam cargos de direção dentro da organização. Externos, são aqueles que já possuíam vínculos empregatícios ou de direção da organização, advogados ou consultores prestadores de serviço ou pessoas ligadas a controladoras ou empresa de mesmo grupo. Conselheiros independentes são aqueles que não possuem vínculo empregatício, familiar, de negócio, ou qualquer outro que não seja o de conselheiro dentro da organização. Esse conselheiro deve

assumir elevado protagonismo no caso de o diretor-presidente ser também o presidente do Conselho.

Conforme exposto pelo IBGC (2015) o período de mandato de um conselheiro não deve exceder dois anos, ao findar desse período é possível fazer uma leitura das reais contribuições do conselheiro para com a organização. Reeleições são permitidas, desde que não se crie um processo automático que acabe interferindo na independência do conselheiro em relação as tomadas de decisões. As organizações devem ter um procedimento formal e transparente para a remuneração dos conselheiros, estes devem ser remunerados de acordo com suas qualificações e contribuições para a companhia, considerando as condições de mercado.

GOMES et al. (2006), conclui que a adoção de um Conselho de Administração revela ao mercado que a empresa se preocupa com as boas práticas de Governança Corporativa e com a própria transparência, demonstrando responsabilidade em relação a seus resultados. No entanto, a simples criação de um Conselho de Administração não é suficiente para garantir que a empresa familiar esteja adotando boas práticas de Governança Corporativa. O Conselho de Administração deve ter determinadas características que lhe confirmam autonomia e importância suficiente, para que possa atuar satisfatoriamente, em defesa dos interesses e do desempenho da empresa.

2.5.3 Diretoria

A diretoria, de acordo com o IBGC (2015), é o órgão responsável pela gestão da organização. Além de conduzir os negócios, é ela que executa as estratégias e posições aprovadas pelo conselho de administração da empresa, bem como viabiliza a disseminação dos valores e princípios da organização. Cabe a este órgão, a elaboração e efetivação dos processos, sejam eles operacionais ou financeiros, os relacionados a gestão de risco, bem como a comunicação com o mercado.

Conforme exposto pelo IBGC (2015) os diretores possuem deveres para com a organização e na qualidade de administradores, devem prestar contas de suas ações benéficas ou não para o conselho de administração e demais partes interessadas. A indicação dos diretores deverá ser encaminhada do diretor-

presidente para o conselho de administração para que este realize a eleição dos diretores, no caso de o conselho não existir, as indicações serão enviadas diretamente para os sócios. Os diretores serão escolhidos com base nas qualidades dos indicados, como qualificação, formação, tempo de atuação e experiência no mercado.

De acordo com o IBGC (2015) a organização deve possibilitar um elevado nível de transparência das informações, contribuindo para aumentar o nível de confiança nela mesma e dos seus diretores pelo mercado. Nessa questão, o ideal é a adoção da política de comunicação e relatórios periódicos, onde a organização deve disponibilizar para as partes interessadas, um sistema de comunicação apropriado. Cabe a administração também disponibilizar o relatório anual com informações financeiras e não financeiras devidamente auditado para todas as partes interessadas.

Segundo o IBGC (2015) com relação a avaliação da diretoria, este deve ser um método sistemático e estruturado afim de contribuir na promoção de um desempenho superior da organização. A avaliação dos diretores proporciona a correção de falhas eventuais e a identificação de esforços e resultados obtidos bem como seu reconhecimento. A remuneração da diretoria deve ser atrativa e estar atrelada aos bons resultados e produtividade, deve ser justa e compatível com a função, contemplando os resultados de curto e longo prazo que visam gerar valor para a organização. As políticas de remuneração de diretores devem ter um procedimento formal e transparente dentro da organização, bem como os incentivos e benefícios pagos adicionalmente por resultado, possibilitando que essa remuneração variável seja mensurável e passível de auditoria.

Conforme exposto por Martins e Silva (2005) o corpo de executivos é a unidade mais importante da empresa e possui a responsabilidade de supervisionar as operações da empresa. Entre os indicadores para avaliação desta função de governança estão: Proporção de executivos com autonomia de decisão. Executivos que participam das principais decisões possuem um grande conhecimento das operações da empresa.

2.5.4 Órgãos de Fiscalização e Controle

Tinoco e Escuder (2011) definem que como consequência da enorme centralização de poder, os membros do conselho de administração são em sua maioria indicados pelo sócio controlador. Esta situação diminui a possibilidade de uma postura ativa e independente dos conselhos que é necessária para o cumprimento de suas atribuições legais de fixação da orientação geral dos negócios e fiscalização da gestão dos executivos em prol de todos os acionistas. Com o objetivo de tentar anular essa postura, outro elemento surge na estrutura da Governança Corporativa, o conselho fiscal. A consolidação desse órgão nas empresas que atuam no mercado norte americano surgiu com a autorização da *Securities and Exchange Commission* – SEC na aceitação do conselho fiscal como agente controlador no lugar do comitê de auditoria.

De acordo o IBGC (2015):

O conselho fiscal é órgão relevante de assessoramento ao conselho de administração, para auxiliá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todas as partes interessadas.

O conselho faz parte do sistema de governança das empresas brasileiras. Pode ser permanente ou não, conforme definir o estatuto. Representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos acionistas, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da empresa. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão. O conselho fiscal não substitui o comitê de auditoria. Enquanto este último é órgão de controle com funções delegadas pelo conselho de administração, aquele é instrumento de fiscalização eleito pelos sócios e, por lei, não se subordina ao conselho de administração. A instalação do conselho fiscal não exclui a possibilidade da constituição do comitê de auditoria. Para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do conselho fiscal devem ser estabelecidas por seus membros, considerando as expectativas dos sócios e os interesses da organização, conforme definido pelo IBGC (2015).

Segundo o IBGC (2015) a responsabilidade dos conselheiros é para com a organização, independentemente daqueles que os tenham indicado. Assim, sua

atuação deve ser pautada por equidade, transparência, independência e confidencialidade. No exercício de seu mandato, o conselho fiscal deve se relacionar com os diversos órgãos e agentes que compõem o sistema de governança da organização. Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada à dedicação de tempo esperada do profissional, à complexidade dos negócios, à experiência e à qualificação necessária ao exercício da função. Apoiado no trabalho da auditoria independente, o conselho de administração e a diretoria são responsáveis por assegurar a integridade das demonstrações financeiras da organização, preparadas de acordo com as práticas contábeis vigentes das respectivas jurisdições em que a organização mantenha suas atividades. A atribuição principal do auditor independente é emitir, observadas as disposições aplicáveis, opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira da organização.

O IBGC (2015) define que assegurar a independência dos auditores é fundamental para que eles possam avaliar com isenção as demonstrações financeiras e contribuir para a formação de um ambiente de confiança entre administradores, sócios e demais partes interessadas. Os maiores beneficiários da independência e do exercício efetivo pelos auditores de suas atribuições são a própria organização e suas partes interessadas. Como regra geral, o auditor não deve prestar outros serviços que não os de auditoria para organização que audita. O auditor independente expressa sua conclusão sobre as demonstrações financeiras da organização por meio de relatório emitido de acordo com as normas de auditoria aplicáveis no Brasil. Emite, ainda, relatório com recomendações decorrentes de sua avaliação dos controles internos realizada durante o processo de auditoria.

Conforme exposto pelo IBGC (2015) a auditoria interna tem a responsabilidade de monitorar, avaliar e realizar recomendações visando a aperfeiçoar os controles internos e as normas e procedimentos estabelecidos pelos administradores. As organizações devem possuir uma função de auditoria interna, própria ou terceirizada. A diretoria e, particularmente, o diretor-presidente também são diretamente beneficiados pela melhoria do ambiente de controles decorrente de uma atuação ativa da auditoria interna.

2.5.5 Conduta e Conflito de Interesses

O código de conduta tem por objetivo principal promover princípios éticos e refletir a identidade e a cultura da organização, baseado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental. A elaboração e o efetivo cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na empresa e, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem. A administração é responsável por dar o exemplo na execução do código de conduta. O conselho de administração é o protetor dos princípios e valores da organização. Entre suas atribuições estão a de propagar e monitorar, com suporte da diretoria, a introdução de padrões de conduta em todos os níveis da organização. O canal de denúncias, previsto e regulamentado no código de conduta da organização, é instrumento relevante para acolher opiniões, críticas, reclamações e denúncias, contribuindo para o combate a fraudes e corrupção, e para a efetividade e transparência na comunicação e no relacionamento da organização com as partes interessadas, segundo o IBGC (2015).

De acordo com o IBGC (2015) o comitê de conduta é órgão executivo encarregado de implementação, disseminação, treinamento, revisão e atualização do código de conduta e dos canais de comunicação. O comitê é subordinado ao conselho de administração ou a quem este último delegar.

Segundo SILVA (2002), a governança corporativa pode ser descrita como um conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesse entre os diferentes agentes da companhia (*stakeholders*), com o objetivo de maximizar o valor da empresa e, conseqüentemente, aumentar o retorno para seus acionistas. SILVA (2004) sugere que a ausência de separação entre propriedade e controle reduz os conflitos de interesse e, conseqüentemente, aumenta o valor para o acionista.

Conforme expõe o IBGC (2015) os conselheiros, assim como os executivos, devem ser leais com a empresa e não apenas com o sócio ou acionistas que os indicaram ou elegeram. Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação ao assunto em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses diferentes daqueles da empresa. O conselho de

administração tem o compromisso de administrar e monitorar transações com possíveis conflitos de interesses, ou aquelas que, direta ou indiretamente, envolvam partes relacionadas (conselheiros, diretores e/ou sócios).

De acordo com o IBGC (2015) o uso de informações privilegiadas em benefício próprio ou de terceiros é ilegal, antiético e viola o princípio de equidade. O uso dessas informações prejudica não só a integridade do mercado como também prejudica a respeitabilidade da organização envolvida e seus sócios. O responsável pela conduta ilícita sujeita-se a complicações nas esferas civil, criminal e administrativa. A transação de ações ou outros valores mobiliários de emissão da própria organização por sócios controladores, diretores, membros do conselho de administração e do conselho fiscal, de outros órgãos estatutários e executivos com acesso a informação deve ter como objetivo o zelo por princípios de transparência, equidade e ética.

O IBGC (2015) conclui que os sócios e investidores devem ser tratados de forma justa. Assim, devem ter acesso às informações da organização simultaneamente. É importante que seus gestores e colaboradores compreendam, de forma clara e objetiva, os princípios que regem doações de valores ou bens. Além de violarem preceitos éticos, condutas ilícitas podem comprometer a imagem e integridade da empresa e de seus colaboradores, prejudicar seu valor econômico e impactar sua sustentabilidade e continuidade. A prática de atos de natureza ilícita pode resultar na incriminação civil e administrativa da organização e de seus responsáveis.

2.5.6 Estudos Anteriores

O estudo científico caracteriza-se como é uma das maiores contribuições para produção de conhecimento e a produção de novos conhecimentos depende da continuidade de trabalhos iniciados. A continuidade de um trabalho possibilita a evolução e o aprimoramento dos mesmos contribuindo para a realização de novos estudos científicos.

Diante desse contexto, expõe-se no quadro 1 alguns estudos realizados e relacionados ao tema de Governança Corporativa:

Título	Publicação	Ano	Objetivo
A relação entre o risco e as práticas de governança corporativa diferenciada: Uma abordagem sob a égide da Teoria dos Portfólios de Markowitz	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2010	Analisar se há uma relação entre o risco e as boas práticas de governança corporativa.
Governança corporativa e acurácia das previsões individuais dos analistas: uma análise no mercado brasileiro	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2010	Investigar, sob a perspectiva da Teoria da Sinalização, a influência da adoção de práticas diferenciadas de governança corporativa sobre a acurácia das previsões individuais dos analistas de investimento do mercado brasileiro.
Governança corporativa e desempenho: um estudo das empresas brasileiras não listadas na Bovespa	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2010	Investigar se existe relação entre a qualidade das práticas de governança corporativa e o desempenho das empresas brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa de valores, no período de 2003 a 2007.
A governança corporativa e o retorno das ações de empresas de controle familiar e de controle não familiar no Brasil	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2011	Avaliar, dentre as empresas do Novo Mercado da BM&FBOVESPA, a significância das diferenças de retorno de ações, em decorrência da identidade do controle e da atuação de familiares do controlador na diretoria.
Adesão ou migração aos níveis diferenciados de governança corporativa e risco das ações.	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2011	Responder se o mercado corresponde mais positivamente às empresas que apresentam melhores práticas de governança corporativa no mercado de capitais brasileiro, é utilizado o Modelo de Mercado com o Ibovespa como parâmetro.
Ativos Intangíveis e Governança Corporativa no Mercado de Capitais Brasileiro	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2011	Verificar o nível médio de intangibilidade das companhias listadas na BM&FBOVESPA conforme os segmentos diferenciados de Governança Corporativa aos quais submetem-se.
Governança: uma investigação da produção científica no contexto brasileiro no período de 2000 a 2009.	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2011	Analisar a problemática relacionada à exploração das produções científicas com o tema Governança nos artigos apresentados nos principais congressos brasileiros.

Governança Corporativa em empresas estatais no Novo Mercado Uma discussão crítica sobre o Banco Nossa Caixa	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2012	Propiciar o debate sobre as limitações no cumprimento dos princípios de Governança Corporativa para as companhias do segmento Novo Mercado da BMF&Bovespa, quando o controle acionário pertence à administração pública estadual.
Complexidade organizacional e governança corporativa nas maiores companhias abertas do Brasil	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2013	Apontar a relação entre a complexidade organizacional e a governança corporativa nas 100 maiores empresas de capital aberto do país.
Desempenho econômico-financeiro das empresas com boas práticas de governança corporativa da BM&FBOVESPA.	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2013	Analisar se as empresas com boas práticas de governança corporativa possuem desempenho econômico-financeiro estatisticamente superior em relação as que não praticam.
Uma análise comparativa das práticas de governança corporativa no mundo	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2013	Comparar as práticas de governança corporativa de 8 (oito) países.
Análise das Empresas Integrantes dos Índices com Práticas Diferenciadas da BM&FBOVESPA	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2014	Analisar se a performance das empresas com práticas diferenciadas que compõe o Índice Carbono Eficiente (ICO2), Índice Sustentabilidade Empresarial (ISE), Índice de Governança Corporativa Diferenciadas (IGC) apresentam diferenças quanto à performance em relação às demais empresas do Índice Bovespa (IBOV), que representa a proxy de mercado.
Análise das Práticas de Governança referentes a partir do Nível de Desenvolvimento dos Mercados Acionários	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2015	Investigar aspectos inerentes às práticas de governança em mercados acionários internacionais em busca de características que possuam distinções estatisticamente significativas a partir de seus respectivos níveis de desenvolvimento.
Relação entre a Governança Corporativa e os Honorários de Auditoria em Empresas Brasileiras	Congresso USP de Controladoria e Contabilidade	2015	O presente estudo teve por objetivo verificar a relação entre a governança corporativa e os honorários de auditoria em empresas brasileiras listadas na BM&FBovespa.

Quadro 1. Estudos Anteriores.

Fonte: Autores.

Analisando os dados do Quadro 1, nota-se que os estudos relacionados se diferem bastante entre si, porém todos correlacionam a governança com algum outro fator. A conexão entre os artigos se dá somente pela área de estudo. Nenhuma pesquisa aborda as práticas recomendadas pelo IBGC e a maioria das pesquisas faz uma análise quantitativa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo subdivide-se em quatro partes sendo as seguintes: enquadramento metodológico, instrumento para coleta de dados, amostra de pesquisa e procedimentos para coleta e análise de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Do ponto de vista dos objetivos, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa exploratória.

Para GIL, (2008, pg. 27) estas pesquisas têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Além disso, o autor ainda considera que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. As pesquisas com essas características são realizadas especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil formular hipóteses precisas sobre ele.

Em se tratando dos procedimentos técnicos para a realização da pesquisa, define-se a mesma como estudo de caso. Para GIL, (2008, pg. 57) o estudo de caso é caracterizado profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

YIN (2001, pg. 32) ressalta primordialmente que um estudo de caso, é uma pesquisa empírica que: "investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos".

Sobre a abordagem do problema a pesquisa classifica-se como qualitativa, NEVES (1996) afirma que essa pesquisa compreende um conjunto de diferentes

técnicas interpretativas que visam a descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados.

De uma maneira mais sintética, GIL (2008, pg. 175) destaca que pesquisas definidas como estudo de campo, estudo de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante tem os procedimentos analíticos principalmente de natureza analítica, além disso, segundo o autor, diferentemente do que ocorre nas pesquisas experimentais e levantamentos em que os procedimentos analíticos podem ser definidos previamente, nas pesquisas qualitativas não há fórmulas ou receitas predefinidas para orientar os pesquisadores.

3.2 INSTRUMENTO PARA COLETA DE DADOS

O levantamento do material empírico foi feito por meio de pesquisa documental e da realização de entrevistas junto ao diretor-presidente e um membro do conselho e representante de um dos sócios da organização. Para complementar a pesquisa, o site da empresa, que dispõe de um volume significativo de informações, foi consultado pelos pesquisadores. Documentos internos da empresa, como contrato social, relatórios de atividades, revistas e publicações internas, também foram disponibilizados para a pesquisa.

No que diz respeito à aplicação do instrumento, foi realizada entrevista com o diretor-executivo da empresa e o representante de um dos acionistas e membro do conselho de administração. Para analisar o nível de governança da empresa foram consideradas as respostas dos entrevistados, bem como documentos ligados aos órgãos de governança corporativa.

Para atender os princípios de governança, sendo estes, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, é essencial que as recomendações do IBGC sejam convertidas em práticas na empresa. O quadro exposto a seguir, relaciona as questões abordadas nas entrevistas e nas análises documentais, divididos em cinco capítulos: sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e conduta e conflito de interesses. Na primeira coluna descreve-se cada capítulo abordado pelo Manual de boas práticas de GC conforme o IBGC, na segunda coluna o número de questões relativas as

práticas de governança, na terceira coluna estão as questões abordadas e por último, na quarta coluna, tem-se os princípios relacionados com as práticas recomendadas:

Estrutura	Nº de Questões	Questões Abordadas	Princípios Relacionados
Sócios	7	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito "uma ação, um voto" - Mecanismos de Proteção contra tomada de controle (<i>poison pills</i>) - Acordo entre os sócios - Assembleia geral/reunião dos sócios - Transferência de controle - Política de dividendos - Conselho de família 	<ul style="list-style-type: none"> - Equidade - Responsabilidade Corporativa
Conselho de Administração	12	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuições/Composição do Conselho de Administração - Prazo de mandato - Disponibilidade de tempo/Presidente do Conselho e conselheiros suplentes - Avaliação do conselho/Avaliação do Diretor-Presidente - Planejamento da sucessão - Introdução de novos conselheiros/Educação Continuada/Conselhos interconectados - Remuneração dos conselheiros - Orçamento do Conselho e consultas externas - Conselho consultivo - Comitês do conselho de administração - Reuniões do conselho de administração - Relacionamento do conselho de administração e Diretor-Presidente 	<ul style="list-style-type: none"> - Equidade - Responsabilidade Corporativa
Diretoria	6	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuições e indicações de diretores - Relacionamento com as partes interessadas - Transparência - Papel da diretoria no código de conduta - Avaliação e Remuneração da diretoria - Acesso a informações e arquivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparência - Prestação de Contas
Órgãos de fiscalização e Controle	5	<ul style="list-style-type: none"> - Comitê de Auditoria - Conselho fiscal - Auditoria independente - Auditoria interna - Gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (<i>compliance</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparência - Prestação de Contas - Responsabilidade Corporativa

Condução e Conflito de Interesses	4	<ul style="list-style-type: none"> - Canal de denúncias - Comitê de conduta - Política de divulgação de informações/transações entre as partes relacionadas/contribuições e doações/prevenção e detecção de atos de natureza ilícita 	<ul style="list-style-type: none"> - Transparência - Equidade - Prestação de Contas - Responsabilidade Corporativa
-----------------------------------	---	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Quadro 2. Relação questões práticas e princípios de GC.

Fonte: Autores.

3.3 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas que foram transcritas e o tratamento das informações foi realizado por meio de análise temática do conteúdo, com base no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, onde foram desconsideradas as recomendações que não atingem empresas constituídas como limitadas, visto que as mesmas não são obrigadas aderir a essas práticas. Procurou-se identificar os elementos relevantes associados ao processo de construção dos mecanismos de governança na empresa estudada.

Considerando o conjunto de técnicas de análise de conteúdo, adotou-se neste estudo a análise categorial ou temática, que é descrita como processo de análise do texto a partir de unidades categorizadas e agrupadas analogicamente em relação aos eixos temáticos. Quanto ao processo de categorização, foram definidos eixos temáticos mais amplos, com a finalidade de proporcionar diretrizes gerais a partir das quais foram reveladas as categorias de análise, quais seja: sócios, conselho de administração, diretores, órgãos de fiscalização de controle e conflito de interesses.

4 RESULTADOS

4.1 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1.1 Apresentação da Empresa

A empresa foi fundada no ano de 1950 por Theóphilo Petrycoski e chamava-se Fogões Petrycoski; sua única atividade era a fabricação de fogões a lenha, a qual não ultrapassava 3 unidades semanais. Em 1983, Claudio Petrycoski, filho de Theóphilo Petrycoski assumiu a presidência da empresa liderando o processo de aquisição do maquinário para a produção de fogões a gás e a lenha. No início da produção de fogões a gás, a empresa fabricava cerca de 15 unidades por semana.

No início da década de 90, a empresa iniciou a exportação de seus fogões para a América Latina. Em 1996, a empresa passa a chamar-se Atlas Eletrodomésticos, alcançando a produção de 1.100 unidades de fogões a gás por dia. Quatro anos após, a empresa comemorou meio século de vida, a essa altura já exportava para mais de 30 países e consolidava-se como a maior indústria de fogões do Sul do Brasil. A década de 2000 demandava da Atlas uma profissionalização da sua administração, com o necessário ingresso de executivos não ligados à família, com mais experiências no mercado. Em 2004, com a entrada do primeiro executivo da diretoria não pertencente à família Petrycoski, a profissionalização se acelerou.

No ano seguinte, a crise vivida na linha de produção na Bahia, por falta de mão de obra especializada e no Rio Grande do Sul, depois da compra de uma indústria de lavadoras com maquinário obsoleto e a interrupção das atividades nesses lugares, mostrou que as mudanças na gestão eram vitais para a sobrevivência da empresa. Um executivo com ampla experiência em empresas de grande porte, assumiu então a gestão, com a função principal de colocar a empresa novamente nos trilhos do crescimento. Mudanças nos quadros de colaboradores, em todos os níveis hierárquicos, também se faziam necessárias. A meta de focar em

resultados definiu a meritocracia como forma de repaginar os quadros e iniciou-se um processo de governança, aperfeiçoado nos anos seguintes.

A visão da empresa para os próximos anos é o desenvolvimento de uma marca cada vez mais atenta às necessidades do seu consumidor, que ofereça produtos diferenciados, com um bom valor agregado, e conquiste a preferência do público no mercado em que atua.

4.1.2 A Governança na Empresa

A governança começou em 2002 quando um dos sócios, sentiu a necessidade de profissionalizar a gestão, trouxe um executivo de outra empresa, na época o presidente da Electrolux. A política de profissionalização foi levada a sério, todos os familiares foram mandados embora, houve um grande choque na empresa.

Sempre houve um conselho de administração, mesmo que não formalizado. Ao fim do ciclo do antigo executivo, assumiu o cargo novo executivo, que já havia atuado nas empresas Brastemp e Consul e que deixou de lado a questão familiar da empresa e focou na expansão por meio da venda de parte da mesma. Naquele momento a Atlas passava por problemas de fluxo de caixa e problemas pessoais dos sócios.

A ideia de expansão não vingou e o executivo deixou a empresa. Um membro da família assumiu a presidência, com ideias mais práticas e simplistas, ele decidiu não contratar mais ninguém para assumir a gestão. Mas mesmo assim, a empresa ainda enfrentava dificuldades. Na busca por melhorias, entraram em contato com diretor da FAET Eletrodomésticos. Porém, um dos familiares, primo de um dos sócios, sabendo do que estava acontecendo decidiu investir na empresa.

Em meio a todas as mudanças na organização, um dos filhos de um dos sócios, ainda via a necessidade na reestruturação da gestão da empresa e contactou a Fundação Dom Cabral para implantar o PAEX, pacote de serviços de planejamento e a governança. Na estruturação chegou na empresa um agente de governança que é membro do conselho até os dias atuais.

A empresa planeja para os próximos anos se tornar uma sociedade anônima, formalizar o conselho de administração, isto é, formar um conselho estatutário, a

diretoria ser também estatutária, seguir alguns padrões de governança e aumentar o número de conselheiros externos.

A governança da empresa conta com três sócios. Os sócios além de acionistas são membros do conselho de administração. A organização conta com três conselheiros externos, sendo eles: um conselheiro com atuação no ramo de negócios a mais de 23 anos, sócio da JValério, empresa que em parceria com a Fundação Dom Cabral implantou a Governança na Atlas; um sócio da Bematec, fundamental nas decisões que afetam a fábrica e um antigo sócio-diretor da Price Waterhouse Coopers, umas das principais empresas de auditoria no mundo, auxiliando nas decisões financeiras.

O órgão executivo é composto pelo Diretor Executivo, que já foi gestor de controladoria na Electrolux; pelo diretor industrial que possui mais de 20 anos de experiência em gestão industrial e o diretor comercial que já atuou em empresas como CCE e Electrolux. O quadro 2, abaixo sintetiza a composição da estrutura de governança da empresa:

Sócio - Conselheiro
Sócio - Conselheiro
Sócio - Presidente do conselho
Conselheiro externo
Conselheiro externo
Conselheiro externo
Diretor Executivo
Diretor Industrial
Diretor Financeiro
Diretor Comercial

Quadro 3 – Estrutura da Governança na Atlas
Fonte: Autores

Apesar de dois sócios possuírem a maioria das ações, o direito a voto é igual a todos os sócios. Um dos três sócios é o atual presidente do conselho e o principal elo com os diretores da companhia. A reunião do conselho de acionistas é feita juntamente com os conselheiros externos, por isso, se diz que não há uma assembleia de sócios e sim, a reunião do conselho de administração.

Para auxiliar os conselheiros, existem dois comitês, de auditoria e estratégia. A empresa é auditada por uma auditoria externa e essa se reporta ao comitê de

auditoria. O conselho pode ser definido como consultivo, pois ainda não é formalizado em estatuto, porém, os conselheiros externos têm direito a voto. O conselho é o responsável pela definição das atribuições e avaliações do diretor executivo.

O diretor executivo, por sua vez, é o elo entre os acionistas e os executivos, garantindo que as expectativas dos sócios sejam cumpridas pelos diretores, ele também é o responsável pela definição das competências e pela avaliação dos diretores industrial, comercial e financeiro. A estrutura de controle, que não é formalizada, da empresa pode ser vista na figura abaixo:

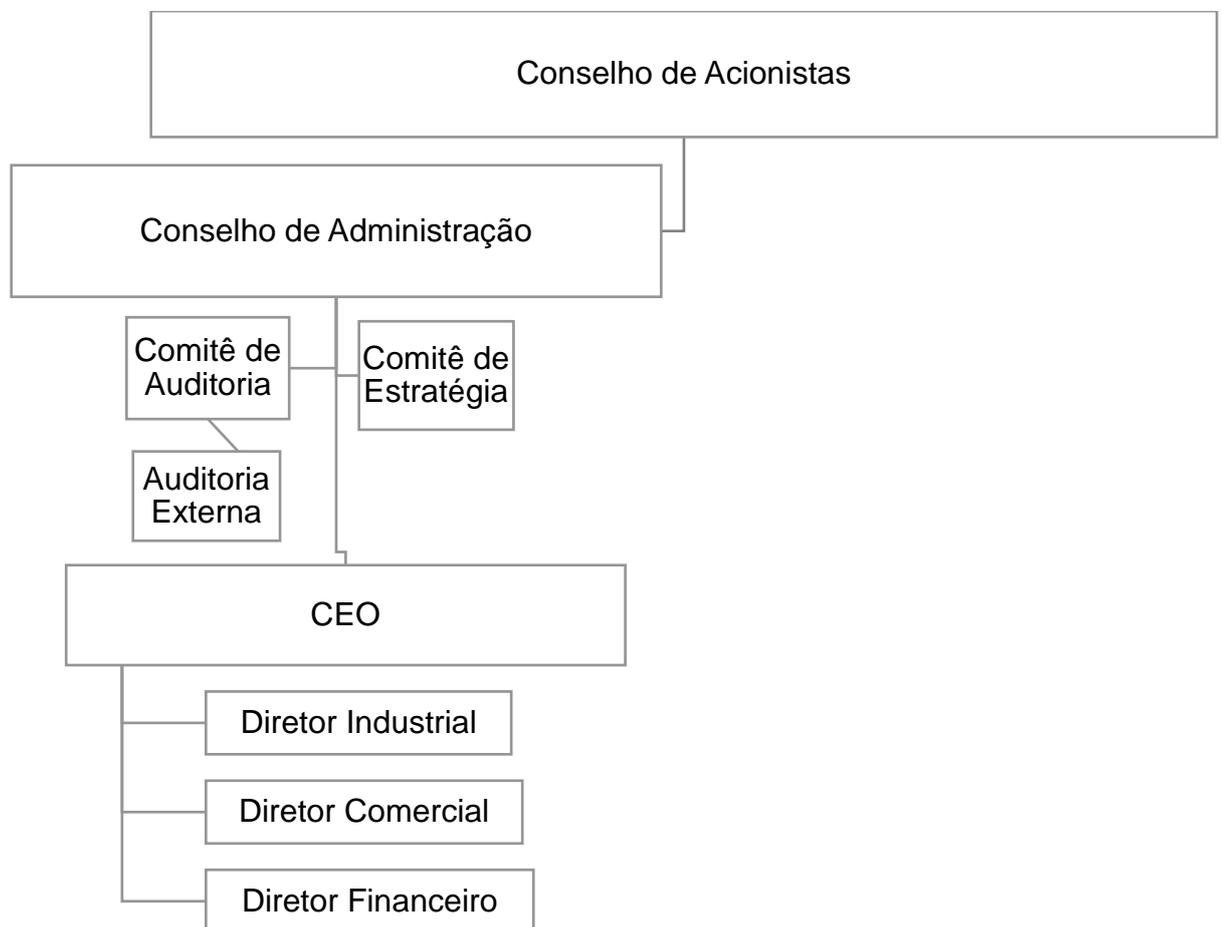


Figura 1 - Organograma Hierárquico da Governança na Atlas
Fonte: Autores

4.1.3 Sócios

Segundo os entrevistados e o que foi observado no contrato social, a empresa tem três sócios, sócio 1, com 37,5% das quotas; sócio 2 com 37,5% e sócio 3 com 25%. o sócio 2 é representada pelo seu filho, que desempenha suas funções no conselho. Nas reuniões dos sócios e conselho cada um tem direito a um voto simples. Porém, caso haja algum litígio, se faz valer a proporcionalidade. O sócio 3 é presidente do conselho e tem o voto de minerva.

O membro do conselho complementa que, os sócios não são estatutários, mesmo assim é trabalhado de uma forma diferenciada, pois, Governança Corporativa não tem regras definidas, mas sim, existe livros de boas práticas e cada Governança funciona de uma forma.

Segundo o diretor executivo, os membros da sociedade recebem mensalmente os juros sobre o capital próprio e anualmente 50% do lucro líquido apurado na demonstração de resultado, o membro do conselho completa dizendo que, a remuneração é determinada pelo conselho como uma porcentagem do lucro e dividida para os sócios conforme o planejamento da empresa, se houverem necessidades de novos investimentos e na indisponibilidade de recursos do BNDES por exemplo, será dividido uma porcentagem.

Existe um conselho de família, também chamado de *family office*, que foi visitado por um dos pesquisadores, onde observou-se a existência de um acordo entre os sócios documentado. Nesse conselho familiar são feitas as indicações de conselheiros e possíveis mudanças no acordo dos sócios, além de deliberações a respeito das *holdings* administradas pela família. A periodicidade das reuniões é semestral, segundo o membro do conselho.

Segundo o diretor executivo, a reunião dos sócios é feita junto ao conselho. Porém, uma vez ao ano os sócios se reúnem com os auditores independentes para aprovação das demonstrações financeiras e caso haja necessidade, por exemplo, uma alteração no capital, é feita uma reunião extraordinária. Mas geralmente segue o calendário da reunião do conselho de administração. A votação é regida pelo presidente do conselho, as pautas são fixadas no planejamento da reunião, que é feita no ano anterior, as propostas são feitas e cada membro do conselho tem direito a um voto.

Existe um acordo entre os sócios documentado, segundo o diretor executivo, esse acordo aborda basicamente a questão de familiares, que não podem trabalhar na empresa, isto é, existe uma filosofia baseada na meritocracia, os sócios não podem diluir as suas quotas e suas atribuições são apenas no conselho. Já o membro do conselho, diz que o acordo contempla questões amplas e questões práticas, por exemplo, como proceder para sair da sociedade, quais são os critérios de venda, preferência de compra, critério de preço que seria um número multiplicado pelo EBITDA ou avaliação por uma das quatro principais empresas de auditoria.

Por questões de conflitos de interesse, os conselheiros não podem dirigir empresas em que mais de 30% do faturamento seja resultado de transações com a Atlas. O acordo dos sócios também contempla sobre a entrada de familiares, além disso no acordo, existe especificado um código de conduta dos sócios. As atribuições dos sócios também são definidas nesse acordo.

Não existem mecanismos de proteção contra tomada de controle, também conhecida como *poison pills*, o assunto está sendo discutido entre os conselheiros, pois a empresa está em expansão e pode haver entrada de investidores. Também nunca houveram casos de alienação de controle.

Foi analisado diretamente, por um dos pesquisadores, o contrato social consolidado da empresa, um dos principais documentos de Governança Corporativa, que aborda entre outros assuntos, o objeto social da empresa e a distribuição do capital social entre os sócios.

Além dos assuntos já mencionados, o contrato social analisado, trata também da responsabilidade perante a lei e à organização de cada acionista, a possível divisão das quotas sem o consentimento dos demais sócios, que caso ocorra, deve garantir a igualdade de condições e a preferência de aquisição dos mesmos. Fica designado o sócio administrador da empresa e a sua sucessão, quando for o caso.

A reunião dos sócios também é abordada no documento, o qual diz que a reunião deve ser convocada pelo Administrador com dez dias de antecedência, mediante carta de convocação e que as deliberações sociais devem ser tratadas na reunião, cujo quórum de instalação e de decisão será a maioria simples do capital.

A remuneração pelos serviços que prestarem à sociedade, também é tratado no contrato social, que define que os sócios devem receber *pró-labore*, quantia

mensal fixada de comum acordo, a qual será levada à conta de despesas administrativas, devidamente formalizada no livro ata de reuniões da sociedade.

Quanto a continuidade da organização no caso de óbito ou interdição de algum sócio, o documento delimita que os herdeiros ou sucessores ficarão responsáveis pelas atividades dos acionistas.

4.1.4 Conselho de Administração

O conselho de administração, segundo o diretor executivo, é o responsável pelo controle, monitoramento e se necessário, interferência no orçamento. Avaliam os executivos, decidem sobre o plano estratégico da companhia e fazem deliberações a respeito de despesas e investimentos a partir de um certo valor. São também os conselheiros que escolhem a firma de auditoria. Definem também a estratégia de sucessão de conselheiros e diretores e a remuneração dos mesmos. Bem como, fazem as apresentações dos números da organização a instituições financeiras. Já o membro do conselho complementa que é um conselho consultivo, mas é tratado como conselho de administração. Tem o objetivo de aprovar o orçamento, acompanhar a auditoria externa, etc.

Os conselheiros são voltados para os ramos de mercado e indústria, e recentemente foi contratado um conselheiro para fortalecer o relacionamento com bancos para facilitar a aprovação de créditos visto a situação econômica atual do Brasil e ao aumento de devedores duvidosos. É composto por três conselheiros independentes, três conselheiros sócios, diretor executivo e secretária do conselho.

Cada membro contribui com um conhecimento específico de alguma área e os sócios fazem parte do conselho. O diretor presidente, ou diretor executivo, não acumula a função de presidente do conselho, nesse caso, não se faz necessária a nomeação de nenhum conselheiro para liderar discussões que envolvam conflito entre as duas funções.

Os entrevistados relatam que o regimento interno dos conselheiros não aborda a questão da sucessão, o presidente do conselho é quem define a necessidade de troca dos membros. A seleção de conselheiros é feita por uma

advogada externa, que é a secretária do conselho, ela analisa junto a empresas terceirizadas os candidatos selecionados e apresenta aos sócios que definem o novo conselheiro.

Todos os conselheiros têm funções em outras empresas, porém, a agenda de reuniões é planejada no ano anterior, com as pautas já fixadas, isso faz com que seja possível o comparecimento de todos os membros em todos os encontros. Na verdade, esse fato só contribui para a empresa, pois os integrantes estão sempre atualizados e levando conhecimento para a organização, segundo os entrevistados. Está definido no regimento interno que os conselheiros necessitam ter formação em uma instituição reconhecida

Segundo o diretor executivo, existe uma avaliação feita aos conselheiros, realizada pelo presidente e pela secretaria do conselho. Nessa análise é observado a presença dos membros nas reuniões, se o integrante cumpre as agendas, a disponibilidade para reuniões extraordinárias e grandes contribuições feitas. O representante de um dos sócios e membro do conselho diz que, é feita uma avaliação anual do conselho, através de questionário desenvolvido por conselheiro especialista em governança corporativa e conselheiro sócio. A meta do diretor-presidente é definida no orçamento, existindo algumas metas que geram bonificações.

O diretor executivo, diz que o presidente do conselho tem funções mais a níveis institucionais, isto é, é ele quem mantém contato com as instituições financeiras, relacionamento com clientes estratégicos que querem tratar com um representante dos sócios. Ele é responsável também pelo acompanhamento das ações dos executivos, ou seja, o presidente do conselho é o elo dos acionistas com os diretores.

Além de lidar com questões formais: definição de prazos, datas de reuniões, autorização de gastos e questões sobre o sumário executivo, relatório que contém as principais informações financeiras, operacionais e comerciais. Já o membro do conselho complementa dizendo que o presidente do conselho deve passar informações para os sócios e os outros conselheiros sobre determinadas situações e dar o parecer das pautas das reuniões. Não existe um suplente oficial, mas se for necessário, o mesmo será nomeado.

O diretor executivo diz que a integração de novos membros é feita pelo diretor executivo, que apresenta as informações financeiras dos últimos cinco anos da

organização ao conselheiro. Ele é apresentado aos executivos, aos principais clientes, às instituições financeiras e aos gerentes da empresa. Porém, a iniciativa de conhecer os detalhes da entidade tem que partir do conselheiro. Não há um incentivo à capacitação dos conselheiros, a companhia entende que não há necessidade, pois, os conselheiros contratados já são experientes. Os novos integrantes do conselho assinam um contrato, onde há uma cláusula abordando o conflito de interesses, é vedado a participação dos membros em outras empresas envolvidas com a Atlas. Já O membro do conselho diz que o Conselheiro toma conhecimento do *board*, conhece os outros conselheiros, conhece a estrutura da empresa desde a fábrica até o administrativo. Cursos de capacitação ficam a critério dos conselheiros, pois a busca pelos mesmos já é bem refinada não sendo obrigados a fazê-los. Não é assinado termo de desimpedimento, por não ser um conselho estatutário.

Segundo os entrevistados, a remuneração dos conselheiros é fixa, eles são pagos mensalmente. Existe um orçamento do conselho, uma verba separada das contas da companhia, que é usada para a contratação de empresas de assessoria e consultoria, principalmente na parte estratégica. A verba é usada também para a contratação da empresa de auditoria externa que dá o parecer sobre as demonstrações.

O conselho estruturado na empresa, pode ser caracterizado como consultivo, pois ele não é formalizado, porém os membros externos têm direito a voto, ou seja, o conselho faz deliberações. Atualmente, existe um comitê de auditoria e um de estratégia e futuramente será criado um comitê de crédito.

O diretor executivo diz que existe um regimento interno para o conselho e os comitês, delimitando as decisões e objetivos de cada comitê, a frequência das reuniões e a remuneração dos membros. As reuniões são feitas mensalmente e as pautas são fixas, porém a cada reunião é escolhido mais um tema. Trimestralmente são abordados os números do acumulado, as principais variações e possíveis tendências. Os próprios conselheiros escolhem a pauta, porém o diretor executivo pode sugerir temas a serem discutidos. O presidente do conselho e o diretor executivo tem uma relação direta, sem muitas formalidades, a não ser nos casos em que pode haver informações privilegiadas, pois o presidente do conselho é também sócio da organização, aí a reunião é formalizada a todos os outros sócios. O

presidente do conselho está sempre a par do que acontece na empresa, o contato com o diretor executivo se dá, geralmente, para cobrar alguma atividade.

O membro do conselho diz que o conselho oficialmente já é consultivo, sendo tratado como administrativo, porém existem algumas assessorias pontuais que são apresentadas para aos conselheiros. Existe um comitê de estratégia, será criado o comitê financeiro e de gestão de pessoas. Cada comitê terá um conselheiro acompanhando. A periodicidade das reuniões é mensal de pautas fixadas. Enviado o sumário executivo com uma semana ou duas de antecedência. Reunião realizada toda última segunda-feira do mês, sendo o cronograma das mesmas, aprovado junto com o orçamento do ano. Podem acontecer reuniões extraordinárias em função de riscos e oportunidades que aparecerem. As reuniões entre o diretor executivo e o presidente do conselho não são formalizadas, porém, informações discutidas podem ser repassadas pelo presidente do conselho aos outros conselheiros, bem como repassadas pelo diretor executivo para os outros conselheiros se obtiver o aval do presidente do conselho.

4.1.5 Diretoria

Segundo o diretor executivo, a empresa atualmente conta com um diretor executivo e três diretores que se reportam a ele. As operações industriais são de responsabilidade do diretor industrial e as atividades comerciais e de marketing são incumbidas ao diretor comercial. Algumas áreas da organização respondem diretamente ao diretor executivo. O diretor executivo é o elo entre os diretores e os acionistas, tentando garantir que as expectativas dos acionistas sejam executadas pelos diretores.

O conselho de administração é quem define o mandato e avalia o diretor executivo, que por sua vez, avalia e define o mandato dos diretores que respondem a ele. A última seleção da diretoria, para a vaga de diretor financeiro, foi feita com auxílio do *LinkedIn*, rede social para profissionais.

O diretor executivo é quem define os profissionais que vão ocupar os cargos de diretores, mas é solicitada a opinião dos conselheiros. Já o conselheiro

complementa que, existem três diretores, todos se reportam ao diretor executivo e tem bastante autonomia. A seleção é feita em três etapas, sendo a primeira, análise de currículo sejam eles indicados ou vindos do mercado, na segunda etapa ocorre a entrevista com o diretor executivo, entrevista com um conselheiro e responsável pelo RH. Após a elaboração do perfil e um novo filtro, o candidato terá uma entrevista com todo o conselho, após haverá um colegiado entre o diretor executivo e os conselheiros para definir o voto final.

Segundo os entrevistados, não existe uma política definida para o relacionamento dos executivos com as partes interessadas, entretanto, esse contato acontece com bastante frequência. A companhia não pública suas demonstrações, pois a lei ainda não exige que empresas constituídas como limitadas o façam, porém, alguns parceiros, como as instituições financeiras, clientes estratégicos e principais fornecedores, têm acesso a essas informações.

Ambos os entrevistados relatam que existe um código de conduta para os diretores, porém, o mesmo está sendo revisado pelos conselheiros. A avaliação dos diretores é feita pelo Balance Scorecard, que é um sistema que tem como metodologia, indicadores para analisar o desempenho de uma empresa, a remuneração dos mesmos é fixa, recebida mensalmente, mais um bônus variável sobre a geração de caixa. O salário de todos os executivos é o mesmo para todos, mas esse método está sendo revisado para que cada um ganhe de acordo com o seu desempenho. Ainda não existe nada estruturado para a sucessão dos executivos.

A empresa mantém um sistema para os conselheiros com as principais informações financeiras da organização, o membro do conselho pode acessar a qualquer momento. O sumário executivo, relatório com as demonstrações financeiras, operacionais e comerciais, é entregue mensalmente aos participantes do conselho, sempre com pelo menos uma semana de antecedência a reunião dos conselheiros, segundo o diretor executivo e o conselheiro.

4.1.6 Órgãos de Fiscalização e Controle

Segundo o diretor executivo, a empresa conta atualmente apenas com o comitê de auditoria. Como nunca houve um conselheiro na área, os detalhes da auditoria independente nunca foram acompanhados muito de perto. Agora com o novo membro do comitê de auditoria, o trabalho dos auditores externos vai ser acompanhado, inclusive, esse novo membro já sugeriu a nova firma e propôs alguns trabalhos mais específicos. O membro do conselho desconhece a existência do comitê de auditoria, porém um dos pesquisadores está envolvido diariamente com a empresa e pôde observar que o comitê realmente existe.

A empresa de auditoria atual é a BDO, quem contratou o serviço foi o novo membro do comitê de auditoria. É costume de a empresa de auditoria externa fazer algumas sugestões quanto a operação da empresa, como uma espécie de consultoria, quando isso acontece, a organização amplia o contrato da firma. Ainda não existe conselho fiscal, auditoria interna e não foi definida uma política de gerenciamento de riscos, segundo O diretor executivo. Porém, o membro do conselho afirma que, nas reuniões do conselho é discutido as questões de risco, que abordam o mercado como um todo, desde economia, movimentação dos concorrentes, política, movimentos de empresas de fora do país, empréstimos, financiamentos, etc.

4.1.7 Conduta e Conflito de Interesses

De acordo com os entrevistados, a companhia ainda não conta com um canal onde as partes interessadas possam fazer denúncias. A questão já foi levada ao conselho, porém não houve uma definição. Não existe um comitê de conduta. Todos os agentes de governança conhecem as boas práticas de governança corporativa, ou são formados pelo IBGC, ou pela Fundação Dom Cabral, segundo o diretor executivo. O conselheiro diz que em se tratando da empresa de um modo geral, há o RH, mas não há um canal específico para que se possa fazer isso.

Segundo o diretor executivo, a divulgação de informações é feita via conselho de administração, não existe um ato formal. Nunca ocorreu na empresa, transações entre partes relacionadas, os sócios têm apenas a opção de realizar o saque do capital próprio, ou receber os dividendos. Existe uma verba de R\$ 50.000,00 a R\$ 60.000,00 por mês, para contribuições e doações institucionais, vinculadas a operação. Não existe uma política sobre prevenção e detecção de atos de natureza ilícita. O conselheiro complementa dizendo que, as doações são feitas através do instituto Theóphilo Petricosky até mesmo para questão de abatimento de imposto, além de haver um valor específico aprovado por ano para doações e projetos sociais. Para as questões de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita não existe política, apenas auditoria externa. Analisando o conselho não individualmente, mas como um colegiado.

4.2 Análise dos Resultados

O direito a voto não é proporcional a participação dos sócios na empresa, mas o acordo existente entre os sócios garante a equidade. Esse acordo dos sócios formalizado, contribui para a transparência da estrutura de governança da organização, estabelecendo a maneira de funcionamento da companhia, por meio da definição das atribuições dos agentes de governança. A assembleia geral dos sócios não existe, o que se tem hoje é a reunião do conselho de administração, do qual os sócios fazem parte, essa por sua vez cumpre todas as práticas definidas no código do IBGC. A remuneração dos sócios também é feita conforme as recomendações do IBGC.

As atribuições, a remuneração e as reuniões dos conselheiros seguem o código de melhores práticas. Ainda falta um mecanismo mais transparente de avaliação dos conselheiros, o número de integrantes não é o recomendado pelo IBGC, que define que o órgão em que ser estruturado com um número ímpar de participantes, os conselheiros externos trazem grande contribuição à empresa, sendo eles três, mais do que o recomendado pelo código que define como dois conselheiros sem vínculo com a empresa como o ideal. A integração de novos membros é feita de forma adequada e existe um regimento interno para regular o órgão.

As atribuições, a remuneração, a transparência dos atos e os objetivos dos executivos da empresa estão alinhados com manual de boas práticas. O diretor executivo funciona como um elo entre os acionistas e os executivos, garantindo que as expectativas dos sócios sejam cumpridas pelos diretores. O diretor executivo é quem faz a seleção dos executivos, apesar de ser requisitada a opinião dos conselheiros, quem dá o voto final é o próprio diretor executivo, o que não é recomendado pelo código. Ainda falta uma definição do mandato dos executivos e apesar de existir uma metodologia de avaliação do órgão, essa ainda não leva em conta a competência individual dos diretores.

Quanto aos órgãos de fiscalização e controle, a empresa possui apenas o comitê de auditoria e a auditoria externa independente. A atual firma de auditoria é a BDO, que fica sediada na cidade de Curitiba. Como a empresa tem um comitê de auditoria, os auditores se reportam ao órgão. Um conselheiro externo é o responsável pelo comitê de auditoria, é ele quem recomenda o auditor independente e avalia o trabalho realizado e assegura a independência dos auditores. Os auditores não realizam serviços extra auditoria, conforme recomendação do código de GC. A empresa não possui conselho fiscal, órgão importante para os acionistas que fiscaliza as ações executadas na empresa. A organização também não possui auditoria interna, órgão crucial para garantir que a empresa esteja em conformidade com os seus princípios e valores.

A empresa não possui um meio pelo qual são feitas denúncias das partes relacionadas bem como um código de conduta. Todos os agentes de governança da empresa conhecem as boas práticas recomendadas pelo IBGC. Como a empresa não é obrigada a divulgar informações, não existe um ato formal para essa divulgação. Ainda não existe uma política sobre prevenção e detecção de atos de natureza ilícita. Fraudes, corrupção e conflito de interesses podem ser uma grande ameaça à organização, visto que a empresa não possui políticas de denúncias ou de fiscalização.

Portanto, conclui-se que a governança na empresa está atendendo as necessidades dos gestores, porém não está totalmente alinhada com o código das melhores práticas. Ainda falta estruturar mais os documentos de GC, como o contrato social, que não atende todos os requisitos do IBGC. Bem como, criar mais órgãos de fiscalização e controle para assegurar a equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Falta também criar políticas de

prevenção de riscos e atos de natureza ilícita, para garantir principalmente a responsabilidade corporativa.

Segundo o membro do conselho, há alguns anos foi vista a necessidade de estruturar a empresa, para profissionalizar e agregar valor para algumas áreas da empresa e a partir daí começou-se a estruturar um conselho de administração, no início era composto por metade dos conselheiros de fora e metade de dentro da empresa (no caso os sócios). Foi contratada uma consultoria para fazer com que o conselho e os sócios tivessem um aspecto forte de governança. Foram sendo introduzidas questões para o conselho para que ele fosse evoluindo anualmente.

A ideia é manter a evolução do conselho para os próximos anos. Criar um canal de denúncia, melhorar a avaliação dos conselheiros, finalizar e ampliar a criação dos comitês do conselho administrativo. O diretor executivo complementa dizendo que, a empresa planeja se tornar uma sociedade anônima, formalizar o conselho de administração, formar um conselho estatutário, a diretoria ser também estatutária, seguir alguns padrões de governança e aumentar o número de conselheiros externos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo teve por como propósito analisar se a Governança Corporativa aplicada na empresa está alinhada com os requisitos do IBGC e se as necessidades da organização estão sendo atendidas. Afim de atender essa meta, foram definidos objetivos específicos do trabalho, sendo estes: determinar um panorama dos mecanismos de GC da organização, apresentar os procedimentos definidos pelo IBGC sobre Governança Corporativa, identificar a GC aplicada na empresa, verificar se a governança está atendendo as necessidades da gestão da empresa e por último, demonstrar a importância da GC para a gestão e fazer possíveis sugestões de melhorias na sua utilização.

Para determinar um panorama dos mecanismos de GC da empresa e verificar se a governança está atendendo as necessidades da gestão foi realizada entrevista com perguntas baseadas no Código de Boas Práticas do IBGC junto a um membro do conselho de administração e com o diretor executivo, bem como, foram analisados documentos da empresa relevantes ao tema.

Afim de apresentar os procedimentos definidos pelo IBGC e demonstrar a importância da GC para a gestão e fazer possíveis sugestões de melhoria, foi feito levantamento da literatura, isto é, artigos publicados pelos principais autores do assunto e principalmente as publicações do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Com a finalidade de identificar a Governança Corporativa da empresa, foram analisados os dados obtidos nas entrevistas e nos documentos e comparados com a literatura usada, apontando o que atinge e o que não atinge as práticas recomendadas pelo IBGC.

Por meio das análises realizadas e dos resultados obtidos respondeu-se a proposta da pesquisa: A governança corporativa aplicada na empresa Atlas Eletrodomésticos, está alinhada com os requisitos do IBGC e atende as necessidades da empresa? Verificou-se que a GC da empresa não está totalmente alinhada com as práticas recomendadas pelo IBGC, porém ela é útil para a gestão, atendendo a necessidade dos administradores.

A construção da pesquisa apresentou algumas limitações, como o reduzido número de estudos de casos em empresas familiares publicados, pois não foi

possível comparar com outros estudos. Também limitou a realização da pesquisa, a confidencialidade dos documentos da empresa, que não pôde divulgar todas as informações, bem como a não disponibilidade de todos os agentes de envolvidos com a GC, isso fez com que alguns fatos não fossem observados.

Para pesquisas posteriores sobre o tema, os autores recomendam que seja feita entrevista com todos os agentes de governança da empresa e que sejam analisados todos os documentos que a organização possua e que tenham relação com a Governança Corporativa, pois assim, garante-se a fidedignidade dos dados coletados.

REFERÊNCIAS

CARVALHO, Antonio Gledson. **Governança corporativa no Brasil em perspectiva.** 2001. Disponível em: <http://200.232.30.99/busca/artigo.asp?num_artigo=1063 />

CAMPOS, Elismar Álvares da Silva; BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Empresas familiares longevas: fatores que impactam sua continuidade.** Fundação Dom Cabral. 2008. Disponível em: < <http://www.fdc.org.br/Paginas/default.aspx> >

DONNELLEY, Robert G. **A empresa Familiar.** Tradução por BERTERO, Carlos Osmar. Harvard Business Review, v. 42, nº 4, julho-agosto de 1964.

GOMES, Juliana Araújo, NETO, José de Souza Antonio, MARTINS, Henrique Cordeiro. **O Conselho de Administração em Empresas Familiares: Avaliação da Adesão do Código das melhores práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** ANPAD. 2006. Disponível em: < <http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-eorc-0928.pdf>>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 6ª ed. - São Paulo. Editora Atlas 2008, p. 200.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2015. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/>>

JENSEN, Michael C.; MECKLING, Willian H. **Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure.** Journal of Financial Economics, October, 1976, V. 3, No. 4, pp.305-360. Disponível em: < <https://www.sfu.ca/~wainwrig/Econ400/jensen-meckling.pdf>>

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público.** RAC, v. 11, nº 2, Abril/Junho2007.

MARTINS, Sandro Miguel; SILVA, Thames Richard; BARROS, Alexandre Silva de; TINÔCO, José Eduardo Prudêncio. **Governança Corporativa: Teoria e Prática.** Revista Eletrônica Gestão de Negócios, v.1, nº2, p. 76-90, 2005.

NEVES, José Luis. **Pesquisa Qualitativa - Características, usos e possibilidades.** **Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, v. 1, nº 3, 2º semestre. 1996.

RODRIGUES, Carlos Airton. **Governança Corporativa em empresas familiares.** Endeavor Brasil. 2012. Disponível em:
< <https://endeavor.org.br/governanca-corporativa-em-empresas-familiares/>>

SAMPAIO, Ricardo Bruno Queiroz; LIMA, Bruno Chaves Correia. **A Governança Corporativa e o retorno das ações de empresas de controle familiar.** Programa de Pós-graduação em Administração da FEA-USP. 2014. Disponível em:
< <http://www.regeusp.com.br/arquivos/2014.2.4.pdf> >

SHARMA, Pramodia. **An overview of the field of Family business studies:** current status and directions for the future. *Family Business Review.* 2004. Disponível em:
< <http://fbr.sagepub.com/content/17/1/1.short?rss=1&ssource=mfc> >

SILVA, Andre Luiz Carvalho da. **A Influência da Estrutura de Controle e Propriedade no Valor, Estrutura de Capital e Política de Dividendos das Empresas Brasileiras.** Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, 2002. Disponível em:
<http://www.coppead.ufrj.br/upload/publicacoes/Tese_Andre_Carvalho.pdf>

SILVA, Andre Luiz Carvalho da. **Governança Corporativa, valor, alavancagem e política de dividendos das empresas brasileiras.** *Revista de Administração,* São Paulo, v.39, n.4, p.348-361, out./nov./dez 2004. Disponível em:
< <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/V3904348a361.pdf>>

TINOCO, João Eduardo Prudêncio; ESCUDER, Sergio Antonio Loureiro; YOSHITAKE, Mariano. **O Conselho Fiscal e a Governança Corporativa:** Transparência e Gestão de Conflitos. UFSC, 2011. Disponível em:
<<https://periodicos.ufsc.br/index.php/contabilidade/article/view/2175-8069.2011v8n16p175/20050>>

YIN, Robert K. **Estudo de Caso:** Planejamento e métodos. Tradução por: Daniel Grassi - 2 ed. - Porto Alegre: Bookman, 2001.

YOSHITAKE, Mariano; ARAUJO, Ricardo. **Os pilares da Governança Corporativa nas Organizações**. SINDCONTSP, 2009. Disponível em:
<http://www.sindcontsp.org.br/uploads/acervo/arquivos/09%20Os%20pilares%20da%20Gov%20Corporativa.pdf>

APÊNDICES

QUESTIONÁRIO FEITO AOS ENTREVISTADOS

SÓCIOS

- 1 O direito a voto é proporcional à participação dos sócios no capital?
- 2 Existe algum mecanismo de proteção contra tomada de controle?
Quais são esses mecanismos?
- 3 Existe acordo entre os sócios? O que ele contempla? Quais são as atribuições dos sócios? Como é composto o quadro societário?
- 4 Como é feita a convocação para a reunião dos sócios? Com que frequência é feita a reunião dos sócios? Quais assuntos são abordados? Quem participa? Caso haja votação, como ela é feita?
- 5 Já houveram casos de alienação de controle? Como foi feito?
- 6 Qual a política de dividendos?
- 7 Existe um conselho de família? Como ele funciona?

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- 8 Quais são as atribuições do conselho de administração? Como é composto o conselho de administração? Como é feita a seleção? Como os conselheiros contribuem para a organização? Existe algum conselheiro nomeado para liderar discussões que envolvam conflito do diretor-presidente e presidente do conselho?
- 9 Qual o prazo do mandato dos conselheiros?
- 10 Os conselheiros têm funções em outras empresas?
- 11 Quais atividades desempenha o presidente do conselho? Existem conselheiros suplentes?
- 12 É feita alguma avaliação do conselho administrativo? Quem realiza essa avaliação? Como ela é feita? Quais são as metas de desempenho do diretor-presidente?
- 13 Existe um planejamento de sucessão dos executivos da organização?
- 14 Como é feita a integração de novos conselheiros? Os conselheiros participam de algum curso de capacitação? Ao tomar posse, os conselheiros assinam o termo de desimpedimento?

- 15 Como é feita remuneração dos conselheiros?
- 16 Existe um orçamento do conselho? Os membros utilizam consultorias externas?
- 17 Existe um conselho consultivo? Em que áreas?
- 18 Existe um regimento interno para o conselho e os comitês? O que eles abordam? Como são compostos os comitês?
- 19 Qual o cronograma das reuniões do conselho? Qual a pauta das reuniões agendadas?
- 20 Existe um programa de relacionamento do diretor presidente com o conselho?

DIRETORIA

- 21 Quais são as atribuições dos diretores na organização? Como é feita a seleção de diretores?
- 22 Existe um programa de relacionamento da diretoria com os *stakeholders*?
- 23 Quais são os meios de publicação de informações as partes interessadas? A companhia emite o relatório anual?
- 24 Como a diretoria zela pela efetividade e cumprimento do código de conduta?
- 25 Qual o método de avaliação dos diretores? Quem avalia? Qual a forma de remuneração dos diretores?
- 26 Caso algum membro do conselho queira acessar os arquivos da organização, como o mesmo deve proceder?

ÓRGÃOS DE FISCALIZAÇÃO E CONTROLE

- 27 Como é composto o comitê de auditoria? Quais são suas funções? Como é o relacionamento com os conselheiros, diretores e auditores independentes?
- 28 Como é composto o conselho fiscal? Quais são suas funções? Como é o relacionamento com os conselheiros, sócios, comitê de auditoria e auditores independentes?

29 Qual a empresa de auditoria independente? Quem contrata o serviço? Como é o relacionamento com os conselheiros, sócios, diretores e auditores independentes? Eles realizam outros serviços?

30 Existe auditoria interna? Ela está alinhada com os princípios de governança?

31 Quais as políticas de gerenciamentos de riscos? Ela está documentada? O que ela aborda? Quem tem acesso?

CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

32 Existe algum meio pelo qual são feitas denúncias das partes interessadas?

33 Existe um comitê de conduta? Quais são suas funções?

34 Os sócios, conselheiros e diretores conhecem as práticas de governança? Sabem a função dos agentes de governança envolvidos?

35 Quais as políticas de: divulgação de informações, transações entre partes relacionadas, sobre contribuições ou doações e prevenção e detecção de atos de natureza ilícita?