

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ENGENHARIA DA PRODUÇÃO
MBA EM GESTÃO DE NEGÓCIOS COM ÊNFASE EM
GERENCIAMENTO DE PROJETOS**

RAFAEL DUARTE DIAS

**A PRÁTICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO
ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

**LONDRINA/PR
2020**

Rafael Duarte Dias

**A PRÁTICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO
ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – Campus Londrina.

Orientador: Prof. Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano

**LONDRINA/PR
2020**



TERMO DE APROVAÇÃO

A PRÁTICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

por

RAFAEL DUARTE DIAS

Este Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização foi apresentado em 05 de setembro de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios com Ênfase em Gerenciamento de Projetos. O(a) candidato(a) foi arguido(a) pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

(Dra. Silvana Rodrigues Quintilhano)
Prof.(a) Orientador(a)

:

Marco Antonio Ferreira
Membro titular

José Luis Dalto
Membro titular

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso –

RESUMO

DIAS, Rafael. **A prática da governança corporativa como estratégia de responsabilidade social**. 2019. 24. Artigo (Especialização em [Gestão de negócios com ênfase em gerenciamento de projetos]) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Londrina, 2019.

Nota-se que existe uma crescente necessidade no desenvolvimento das organizações para busca de soluções na padronização dos processos que garanta a prática de responsabilidade social. Nesse contexto, surge a Governança Corporativa que é um conjunto de processos, regulamentos, políticas e leis que ditam como uma empresa deve ser organizada e seu principal objetivo é o bom relacionamento e transparência entre colaboradores, sócios, diretores, conselho administrativo, consultores e órgãos de fiscalização. Portanto, esse artigo tem por objetivo a realizar um estudo sobre governança corporativa, seus conceitos, pilares e princípios, bem como relatar uma prática de Governança Corporativa, no intuito de refletir sobre as mudanças promovidas na gestão empresarial ao adotar essa prática. Metodologicamente, essa pesquisa teve abordagem qualitativa, de base bibliográfica e explicativa. Pode-se observar, dos resultados coletados, que a prática da Governança Corporativa, quando feita de forma responsável, garante a transparência da gestão e a sustentabilidade empresarial, promovendo a expansão no mercado, inclusive para abertura de capital.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Responsabilidade Social. Aplicação Prática.

ABSTRACT

DIAS, Rafael. **The practice of corporate governance as a social responsibility strategy**. 2019. 24. Artigo (Especialização em [Gestão de negócios com ênfase em gerenciamento de projetos]) - Federal Technology University - Paraná. Londrina, 2019.

It is noted that there is a growing need in the development of organizations to seek solutions in the standardization of processes that guarantee the practice of social responsibility. In this context, Corporate Governance emerges, which is a set of processes, regulations, policies and laws that dictate how a company should be organized and its main objective is the good relationship and transparency between employees, partners, directors, board of directors, consultants and bodies inspection. Therefore, this article aims to conduct a study on corporate governance, its concepts, pillars and principles, as well as to report on a Corporate Governance practice, in order to reflect on the changes promoted in business management when adopting this practice. Methodologically, this research had a qualitative approach, with a bibliographic and explanatory basis. It can be seen from the results collected that the practice of Corporate Governance, when done in a responsible manner, guarantees management transparency and corporate sustainability, promoting expansion in the market, including for going public.

Keywords: Corporative governance. Social responsibility. Practical application.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Pilares da Governança Corporativa | 16 |
| Figura 2 - Estruturas de integração entre Família, Propriedade e Gestão..... | 19 |
| Figura 3 - Especialização e responsabilidades entre executivos e acionistas do grupo Orsa | 20 |
| Figura 4 - Clima interno quanto ao estabelecimento do Comitê Gestor e Conselho de Família | 21 |

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | <u>INTRODUÇÃO</u> | 13 |
| 2 | <u>REFERENCIAL TEÓRICO</u> | 13 |
| 2.1 | <u>GOVERNANÇA CORPORATIVA: CONCEITOS</u> | 13 |
| 2.2 | <u>MARCOS HISTÓRICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA</u> | 14 |
| 2.2.1 | <u>Relatório Cadbury</u> | 15 |
| 2.2.2 | <u>Lei Sarbanes-Oxley</u> | 15 |
| 2.3 | <u>OS PRINCÍPIOS E PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA</u> | 15 |
| 2.4 | <u>GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL</u> | 17 |
| 3 | <u>METODOLOGIA</u> | 17 |
| 4 | <u>RELATO DA PRÁTICA DO GRUPO ORSA: EMPRESA FAMILIAR DE CAPITAL FECHADO</u> | 18 |
| 5 | <u>CONCLUSÃO</u> | 22 |
| | REFERÊNCIAS | 22 |

A PRÁTICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL

Resumo: Nota-se que existe uma crescente necessidade no desenvolvimento das organizações para busca de soluções na padronização dos processos que garanta a prática de responsabilidade social. Nesse contexto, surge a Governança Corporativa que é um conjunto de processos, regulamentos, políticas e leis que ditam como uma empresa deve ser organizada e seu principal objetivo é o bom relacionamento e transparência entre colaboradores, sócios, diretores, conselho administrativo, consultores e órgãos de fiscalização. Portanto, esse artigo tem por objetivo a realizar um estudo sobre governança corporativa, seus conceitos, pilares e princípios, bem como relatar uma prática de Governança Corporativa, no intuito de refletir sobre as mudanças promovidas na gestão empresarial ao adotar essa prática. Metodologicamente, essa pesquisa teve abordagem qualitativa, de base bibliográfica e explicativa. Pode-se observar, dos resultados coletados, que a prática da Governança Corporativa, quando feita de forma responsável, garante a transparência da gestão e a sustentabilidade empresarial, promovendo a expansão no mercado, inclusive para abertura de capital.

Palavras-Chave: Governança Corporativa, Responsabilidade Social, Aplicação Prática.

1. Introdução

Nos dias atuais, observa-se que há uma necessidade crescente de adaptação e desenvolvimento das organizações, mediante ao fato da oscilação dos avanços tecnológicos e de comunicação, as empresas vivem em constantes mudanças, sendo assim a busca de soluções crucias para processos e padronizações. Embora podemos definir a governança corporativa um conjunto de processo, regulamentos, políticas e leis que definem como uma empresa é administrada, podemos observar que o seu envolvimento principal é o relacionamento entre os colaboradores, sócios, diretores e seus órgãos de fiscalização interna, portanto, para empresas modernas e que se preocupam com um processo de gestão bem desenvolvido, necessitam de uma estrutura organizacional bem delineada, neste novo cenário surge um novo

conceito cuja finalidade é garantir que as informações sejam adequadas ao processo decisório.

Dessa forma, podemos tomá-la simplesmente como um conjunto de boas práticas para melhoria constante entre o relacionamento de todas as partes interessadas em um negócio, aumentando a confiança entre elas, que é algo essencial para seu próprio desenvolvimento, sendo assim este artigo tem como objetivo principal apresentar a Governança Corporativa como estratégica para o desenvolvimento e prática de responsabilidade social, promovendo a sustentabilidade da empresa no mercado atual.

2. Referencial teórico

2.1 Governança corporativa: conceitos

O termo Governança Corporativa tem-se entendido como um sistema de relação entre executivos da organização, auditores independentes e seus acionistas, guiados pelo conselho de administração (LODI, 2000).

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2005), o padrão empresarial brasileiro está cruzando momento de transformações em suas estruturas acionárias.

De oligopólios, empresas de controle e administração, exclusivamente familiar e controle acionário definido e altamente concentrado, com acionistas minoritários passivos e conselho de administração sem poder de decisão, caminhamos para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão.

Existem vários fatores de pressão a favor dessas transformações, de acordo com o IBGC (2005): as privatizações; as movimentações internacionais de fusões e aquisições; o resultado da globalização; necessidades de financiamentos e, por conseguinte, o custo do capital; o aumento dos investimentos de fundos de pensão; e o comportamento mais presente dos investidores institucionais internacionais e nacionais.

A Governança Corporativa representa um sistema aonde às sociedades são guiadas e acompanhadas, buscando a relação de envolver os acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. Tem o intuito de maximizar o valor da sociedade, simplificar o acesso ao capital e

cooperar para sua perenidade, é o que prega as boas práticas de governança corporativa (IBGC, 2005).

Ao adotar a Governança Corporativa, a empresa passa a ser vista de forma diferente, até o seu ambiente é alterado de forma positiva, pois as decisões e movimentações passam a acontecer de forma clara e transparente e a empresa passa a adotar princípios éticos, além disso ao facilitar o acesso as informações os investidores podem avaliar de forma mais assertiva em quais empresas e ações deseja investir, aumentando assim a possibilidade de trazer mais investidores para o negócio. Portanto, Governança corporativa resume-se em guardar os bens alcançados e assim tornar a empresa mais atrativa no mercado e ter um valor agregado maior para seus investidores.

A Governança Corporativa dentro da gestão empresarial, citando IBGC (2005):

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras transparência, prestação de contas (accountability) e equidade. Para que essa tríade esteja presente em suas diretrizes de governo, é necessário que o Conselho de Administração, representante dos proprietários do capital (acionistas ou cotistas), exerça seu papel na organização, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente.

22 Marcos Históricos da Governança Corporativa

Há dois principais marcos históricos mundiais que contribuíram para a evolução e crescimento das práticas atuais da governança corporativa: o Relatório de Cadbury e a Lei Sarbanes-Oxley.

2.2.1 Relatório Cadbury

De acordo com Fiorini, Junior & Alonso (2016) este foi inspirado nas práticas do mercado da América do Norte que eram tidas como as mais avançadas naquela época. Tendo o desenvolvimento necessário visando que a administração das corporações no Reino Unido, até 1990 não estavam operando de forma aceitável.

A partir 1991 o Banco da Inglaterra criou um conselho para criar um código das melhores práticas da governança corporativa. Esse foi composto pelo Instituto de Contadores Certificados e representantes da Bolsa de Valores de Londres sobre a supervisão de Adrian Cadbury. E assim, foi formado o Relatório Cadbury,

publicado em dezembro de 1992 e considerado pioneiro pelas propostas inovadoras à época.

2.2.2 Lei Sarbanes-Oxley

Ainda segundo com Fiorini, Junior & Alonso (2016) a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) foi adotada pela presidência dos Estados Unidos em julho de 2002 como contestação aos escândalos na Enron Corporation e WorldCom que burlaram o sistema acionário americano. Foi uma resposta que teve objetivo de restaurar a confiança perdida pelos investidores e evitar que uma crise se instalasse no país. A introdução desta lei estabeleceu novos métodos de disseminação da informação, responsabilidades novas aos principais executivos da empresa, além da adoção de critérios mais rígidos de fiscalização dos procedimentos contábeis.

23 Os Princípios e Pilares da Governança Corporativa

Segundo Secaf (2019) os pilares da Governança Corporativa são os procedimentos que sempre devem sustentar as boas práticas, baseando-se em seus quatro princípios:

1. Transparência: Mecanismos internos que devem garantir que todos estejam sempre muito bem informados sobre a tomada de decisão e os processos organizacionais.

2. Equidade: Não importa o nível hierárquico, todos os agentes da organização devem ser tratados de forma igualitária.

3. Prestação de contas: Todos os que detêm responsabilidades na empresa devem prestar as devidas contas de seus atos e decisões.

4. Responsabilidade corporativa: O lucro garante a longevidade do negócio, mas seu papel social, sua retribuição à comunidade e sua inserção em questões referentes a sustentabilidade do planeta também devem ser levadas em conta.

De acordo com Secaf (2019), os seis pilares da gestão corporativa são a Propriedade (sócios), o Conselho de Administração, a Gestão, a Auditoria Independente, o Conselho Fiscal e, por fim, a Conduta e o Conflito de Interesses, conforme Figura 1:



Figura 1: Pilares da Governança Corporativa

Fonte: <http://www.nutriceler.com.br/governanca-corporativa>. Acesso em: 17 jul. 2019.

Segundo Yoshitake (2014) a construção de uma organização sustentável, depende essencialmente da prática dos princípios/pilares da governança corporativa no âmbito e na conduta corporativa. Uma organização que planeja a inovação e a perpetuação, deve imediatamente adotar como instrumento de gestão, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa e conduzir seus negócios baseados nos pilares da Governança.

24 Governança Corporativa no Brasil

De acordo com Silva & Seibert (2015), em 1995 considerou-se o ano do nascimento da Governança Corporativa no Brasil, quando foi criada a fundação do Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), conhecido como Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. O surgimento ocorreu devido ao aceleramento da globalização modificando assim o mercado para um mais competitivo, o que forçou a modernização na gestão das empresas e a adoção de boas práticas de governanças corporativas como já havia se iniciado em outros países do mundo.

Em 1999 lançou-se a primeira versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC essencialmente focada para os conselhos, um tempo depois sofreu revisões e inclusões de recomendações para demais personagens da Governança Corporativa, abordando o que o mercado necessitava e reforçando a importância da adoção de boas práticas de governança corporativa

para o maior crescimento sustentável das organizações. Em 2009, segundo o IBGC, o código era constituído por seis partes sendo elas: Propriedade, Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflitos de Interesse.

Já em 2002 a CBM criou uma Cartilha de Recomendações para servir como ferramenta de orientação a assuntos relacionados à governança corporativa e o relacionamento entre agentes, conselho, auditores e acionistas. Vale lembrar que, o não cumprimento das recomendações não acarreta punições, desde que justificado os motivos pelo qual não estão sendo cumpridas.

3. Metodologia

A abordagem do trabalho é qualitativa pela investigação sobre Governança Corporativa e seus benefícios para as organizações. Segundo Lima & Miotto (2007), pesquisa qualitativa é um método de investigação científica que se foca no caráter subjetivo do objeto analisado, estudando as suas particularidades e experiências.

Quanto ao objetivo da pesquisa é explicativa, pois procura conectar as ideias para compreender causas e efeito. Ainda de acordo com Lima & Miotto (2007) a pesquisa explicativa é uma tentativa de conectar as ideias e fatores identificados para compreender as causas e efeitos de determinado fenômeno.

Quanto ao método será pesquisa bibliográfica, pois reuniu-se informações, a partir de publicações científicas, que serviram de base para reflexão sobre as práticas de Governança Corporativa. A pesquisa bibliográfica é como um procedimento metodológico que se oferece ao pesquisador como uma possibilidade na busca de soluções para seu problema de pesquisa. Para tanto, parte da necessidade de exposição do método científico escolhido pelo pesquisador; expõe as formas de construção do desenho metodológico e a escolha dos procedimentos; e demonstra como se configura a apresentação e análise dos dados obtidos. (LIMA & MIOTTO, 2007)

4. Relato da Prática do Grupo Orsa: Empresa Familiar de Capital Fechado

De acordo com Mizumoto & Machado no artigo “Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso” (2007), a estrutura e o processo de gerenciamento das empresas do Grupo Orsa estão estreitamente ligados à motivação para adotar as práticas de Governança

Corporativa. Na procura pela melhor eficiência na gestão, foram criadas bases internas, como a utilização de um planejamento estratégico revisado em ciclos de gestão, o discernimento das prioridades e o afinamento dos controles. Este grupo se mantém como empresa familiar de capital fechado passou a adotar processos de governança corporativa, porém houve um custo aos acionistas referente à liberdade na tomada de decisões, contudo melhorou qualidade de gestão.

A preparação e aplicação de práticas de Governança Corporativa pode ser acompanhada através da sequência de estabelecimento das estruturas de integração, presentes nas intersecções do modelo tridimensional da empresa familiar proposto por Gersick (1997), como podemos ver na figura 2:

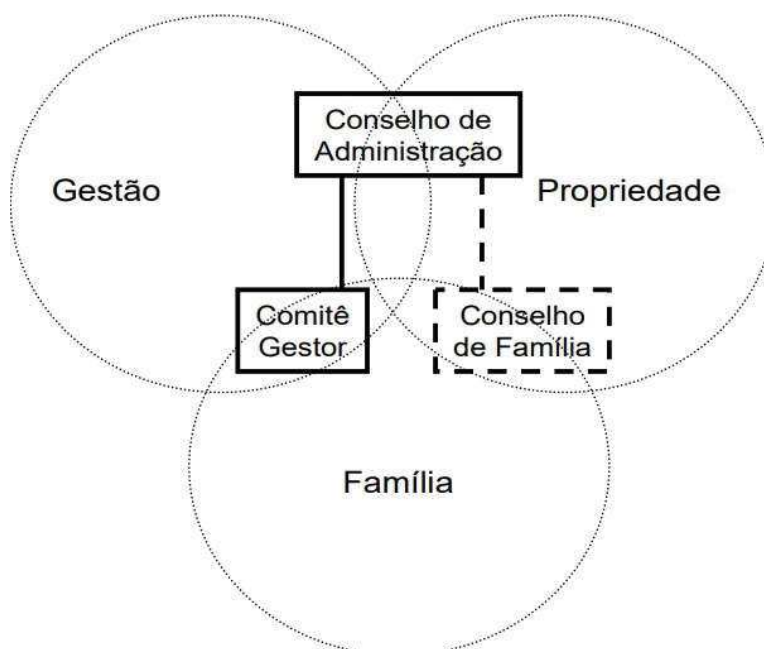


Figura 2: Estruturas de integração entre Família, Propriedade e Gestão.

Fonte: Mizumoto & Machado (2007)

Inicialmente, em 2000, estabeleceu-se o Comitê Gestor em cada uma das unidades do Grupo Orsa. Criou-se bases que conduziram ao estabelecimento do Conselho de Administração do grupo, integrando a dimensão, gestão e propriedade em 2002. O Conselho que geraria a interface da família e propriedade.

Ainda de segundo Mizumoto & Machado (2007), o Comitê Gestor, tornou-se o meio de comunicação entre os executivos e acionistas da empresa. Foram

debatidos em reuniões, projetos específicos para que fossem implantados em cada ciclo de gestão, e suas durações variariam de um e três anos. Cada unidade possuiria seu próprio ciclo de gestão, e de forma sequencial, os executivos apresentariam ideias e ações, os acionistas avaliariam e aprovariam, os executivos implementavam e os acionistas monitoravam o cumprimento das metas e do cronograma acertado. Esse processo foi o princípio da especialização de responsabilidades entre executivos e acionistas proposto por Fama e Jensen (1983), que podemos observar na figura 3:

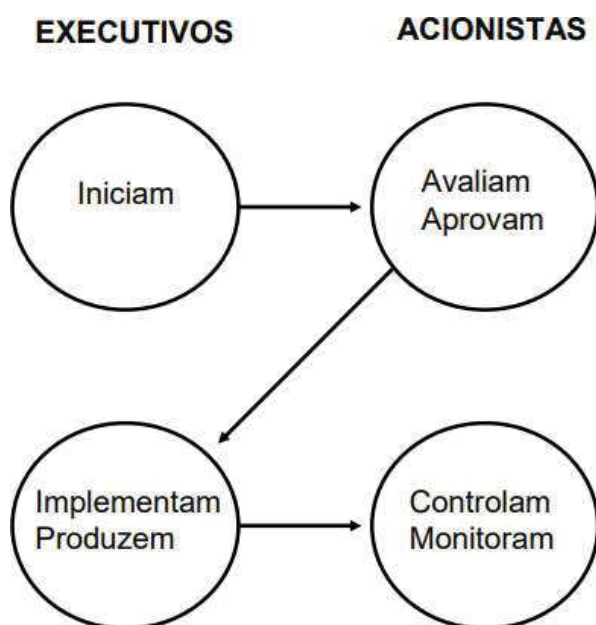


Figura 3 - Especialização e responsabilidades entre executivos e acionistas do grupo Orsa

Fonte: <http://www.grupoorsa.com.br>. Acesso em: 05 jan. 2007.

Neste modelo, existiriam normas e procedimentos a serem seguidos pelos executivos e acionistas. Os executivos iniciariam o processo, sugerindo melhorias e apontando alternativas de solução, posteriormente seriam executadas caso fossem aprovadas pelos acionistas. Depois de aprovadas, os executivos estariam liberados para a colocar em prática as decisões, ainda assim, de tempo em tempo, prestariam contas aos acionistas, apontando os avanços e dificuldades. Todo o processo teve duas decisões rastreáveis através de atas e todo o trabalho seguia um cronograma pré-estabelecido em reuniões.

Vale destacar que as reuniões integravam diferentes níveis de executivos com acionistas, isso favorecia a transmissão de valores da empresa aos colaboradores. Assim, as regras e normas, minimizariam efeitos da instabilidade das emoções e dos comportamentos aleatórios no decorrer das atividades da empresa, complementado através dos valores transmitidos pelos acionistas.

Os executivos eram incentivados a empreender, pois a iniciação dependeria deles. Novas ideias poderiam ser propostas e debatidas, ainda que sujeitas à aprovação dos acionistas. De acordo com os executivos, a implementação foi muito facilitada, pois foram sugestões dos atores do processo. Assim muitas melhorias na produção agrícola foram atribuídas às iniciativas dos gestores.

O conselho de cada unidade teria um lugar no Comitê Gestor, que se reúne mensalmente. Em cada ciclo notou-se ganhos de tempo na tomada de decisão, tanto por ganho de experiência dos acionistas na avaliação quanto por experiências acumuladas pelos executivos.

Conforme Mizumoto & Machado (2007), o Grupo Orsa formalizou o seu Conselho de Administração em 2002, este foi composto por cinco membros: três acionistas e dois conselheiros externos, reunindo com certa frequência, definindo as diretrizes para todas as unidades do grupo, desempenhando o papel de avaliação/aprovação e controle/monitoramento, ambos abordados no modelo de Fama e Jensen (1983).

O processo de estabelecimento das estruturas de integração passou por altos e baixos quanto a aceitação, conforme a figura 4:

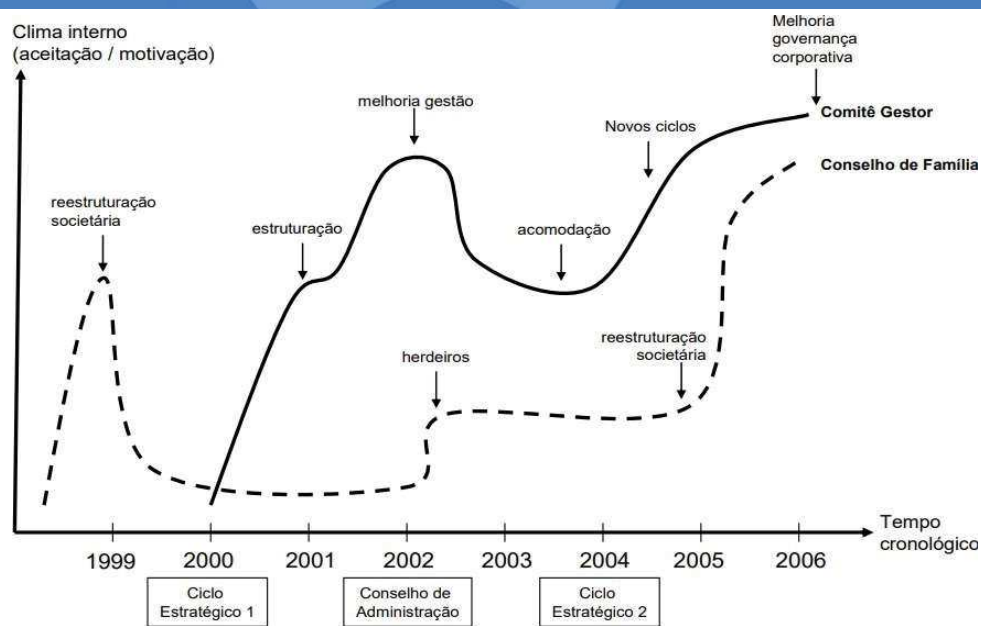


Figura 4: Clima interno quanto ao estabelecimento do Comitê Gestor e Conselho de Família
Fonte: Mizumoto & Machado (2007)

O processo de formação do Comitê Gestor iniciou-se em 2000, quando as unidades passaram pelo primeiro ciclo de gestão estratégica. Até o segundo ano, houve forte motivação e aceitação dos trabalhos, e as dificuldades eram superadas pelos benefícios trazidos pelo canal de comunicação direto entre acionistas e executivos. Em 2002, foi estabelecido o Conselho de Administração. Ao longo dos anos, o Comitê Gestor passou a enfrentar desafios mais severos e os benefícios anteriormente percebidos se tornaram relativamente menores. Houve uma fase de acomodação, essa motivou o estabelecimento de uma nova etapa, assim as empresas aumentaram novamente a eficiência na gestão. Os procedimentos definidos pelo Conselho de Administração continuam acompanhados com mais intensidade e frequência pelo Comitê Gestor.

Em síntese, a adoção de práticas de Governança Corporativa pelo Grupo Orsa promoveu ganhos de eficiência na gestão empresarial. (MIZUMOTO & MACHADO, 2007)

5. Conclusão

Ao explanar sobre Governança Corporativa pode-se observar que é estratégia assertiva que resultará numa maior eficiência econômica, acarretando o bem-estar dos acionistas, que obtêm o papel de resguardar o valor da organização através das políticas de controle e a forma em que a informação é propagada. A otimização dos controles internos gera um ganho na confiabilidade das informações contábeis, cumprimento a normas e as legislações vigentes.

Conclui-se que, a Governança Corporativa em sua natureza torna-se a responsabilidade de indivíduos específicos na organização, sendo sua essência principal recuperar e garantir a confiabilidade de determinada empresa para os seus acionistas, criando um conjunto eficiente de mecanismos e de incentivos como de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos gestores esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas, como uma efetiva prática de responsabilidade social.

Referências

FAMA, E. F.; JENSEN, M. C. Separation of ownership and control. The journal of law and Economics, 1983.

FIORINI, F. A., JUNIOR, N. A., & ALONSO, V. L. C. Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações. XIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGet, 2016.

GERSICK, K. E. et al. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares (N. Montingelli Jr., Trad.). São Paulo: Negócio, Editora, 1997.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 10 mar. 2005

LIMA, T. C., MIOTO, R. C. T. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Revista Katálysis, 2007.

LODI, J. B. Governança corporativa: o governo da empresa eo conselho de administração. Campus, 2000.

MIZUMOTO, F. M., & MACHADO FILHO, C. P. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. Revista de Negócios, 2007.

SECAF, J. Entenda os benefícios da governança corporativa para seu negócio. Disponível em: <https://www.setting.com.br/blog/governanca/beneficios-da-governanca-corporativa>. Acesso em: 17 jul. 2019.

SILVA, R. C. F. D., & SEIBERT, R. M. Governança Corporativa–História e Tendências, 2015.

YOSHITAKE, M; et al. OS PILARES DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS ORGANIZAÇÕES, 2014.



DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **RAFAEL DUARTE DIAS, ANDERSON APARECIDO, SILVANA RODRIGUES QUINTILHANO e VICTOR TEÓFILO DA COSTA** publicaram o artigo intitulado “**A PRÁTICA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO ESTRATÉGIA DE RESPONSABILIDADE SOCIAL**” no Simpósio de Engenharia de Produção (SIMEPRO 2019) e Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial (XIII EEPA), realizado no período de 02 a 05 de Setembro de 2019, na Universidade Estadual do Paraná Campus de Campo Mourão Pr (UNESPAR).

Por ser expressão da verdade, firmamos a presente.

Campo Mourão, 21 de Novembro de 2019.

Professor Rony Peterson da Rocha
Coordenador do SIMEPRO 2019 e XIII EEPA
UNESPAR-Campus de Campo Mourão