



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA, CONTABILIDADE E
SECRETARIADO EXECUTIVO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

PEDRO JULIÃO PESSOA PRADO

A DIFUSÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ÂMBITO ACADÊMICO:
ESTUDO DE CASO NA FEAAC – UFC

FORTALEZA

2014



PEDRO JULIÃO PESSOA PRADO

A DIFUSÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO ÂMBITO ACADÊMICO:
ESTUDO DE CASO NA FEAAC – UFC

Monografia apresentada à Faculdade de Economia,
Administração, Atuária, Contabilidade e Secretariado
Executivo, como requisito parcial para obtenção do
Grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Álvaro Luiz de Paula

FORTALEZA

2014

Pedro Julião Pessoa Prado

A Difusão da Governança Corporativa no Âmbito Acadêmico: Estudo de Caso na FEAAC-
UFC

Esta monografia foi submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgada pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

Data da Aprovação ___ / ___ / ___

Prof. Álvaro Luiz Bandeira de Paula

Prof. Orientador

Prof. João da Cunha Silva

Membro da Banca Examinadora

Prof. Jocildo Figueiredo Correia Neto

Membro da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus, por me dar saúde e forças para concluir o que preciso em minha vida na busca pela concretização de minhas realizações pessoais e profissionais.

Aos meus pais, Pedro e Laura, que tanto me incentivaram durante toda a vida e que sempre estiveram ao meu lado durante as decisões mais difíceis.

À minha avó, Nilza, e à minha tia, Eudenise, pelo apoio e companheirismo quando mais foi preciso.

À minha namorada, Rayanny, pela paciência e incentivo em todas as etapas da minha vida desde que a conheci.

Finalmente, aos meus amigos mais próximos, Érico, Mazzon, Nelly, Rodrigo e Samuel, por terem estado ao meu lado durante todo o meu período na graduação.

RESUMO

Esta pesquisa tem por objetivo principal analisar a difusão dos princípios de Governança Corporativa na formação dos profissionais concludentes na FEAAC-UFC. Entendendo o tema como subsídio para desenvolvimento das organizações e suporte na tomada de decisão dos gestores, as boas práticas devem ser ensinadas no âmbito acadêmico para que os futuros profissionais estejam aptos a colocá-las em prática quando gestores. Reconhecendo a importância do tema, realizou-se uma pesquisa de campo com os alunos graduandos no curso de Administração da faculdade, tendo como instrumento da coleta de dados um questionário para resposta individual de cada aluno. Os resultados evidenciaram o despreparo dos alunos quanto aos conceitos e princípios do foco central desse trabalho, bem como a falta de interesse em priorizar os investimentos em assuntos relacionados ao tema quando da realização de investimentos nas organizações. Esse fato demonstra o risco da faculdade estar formando profissionais despreparados para o mercado atual, sem conhecimentos básicos de conceitos éticos e transparentes no processo de gestão.

Palavras-chave: Governança Corporativa, tomada de decisão, boas práticas, ética e transparência.

ABSTRACT

This research has the main objective to analyze the diffusion of corporate governance principles in the training of future professionals in FEAAC-UFC. Understanding the subject as an aid to development of organizations and support the decision making of managers, good practices must be taught by academics so that future professionals are able to put them into practice when managers. Recognizing the importance of this issue, we carried out a field survey with students majoring in Business Administration as an instrument of data collection a questionnaire to each student's individual response. The results showed the unpreparedness of students to the concepts and principles of the central focus of this work as well as the lack of interest in prioritizing investments in subjects related to the theme when making some investments in organizations. This fact demonstrates the risk of being college graduate professionals unprepared for the current market without basic knowledge of ethical and transparent concepts in the management process.

Key words: Corporative Governance, decision-making, ethics e transparency.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	09
2. GOVERNANÇA CORPORATIVA	12
2.1 Análise do Mercado Nacional.....	12
2.2 Conceitos e Princípios de Governança Corporativa	15
2.3 Níveis de Transparência.....	22
2.3.1 <i>Nível 1 de Governança Corporativa</i>	22
2.3.2 <i>Nível 2 de Governança Corporativa</i>	24
2.3.3 <i>Novo Mercado</i>	25
2.4 Benefícios da adoção das Melhores Práticas.....	26
2.5 Governança Corporativa no Mundo	28
2.6 Governança Corporativa no Bacharelado de Administração	31
3. ESTUDO DE CAMPO	35
3.1 Metodologia de Pesquisa.....	35
3.2 Composição do Questionário.....	36
3.2.1 <i>Você conhece o tema Governança Corporativa?</i>	36
3.2.2 <i>Onde você conheceu esse tema?</i>	37
3.2.3 <i>Em sua opinião, quais os pilares da Governança Corporativa?</i>	37
3.2.4 <i>Em sua opinião, quais empresas necessitam de práticas de Governança Corporativa?</i>	37
3.2.5 <i>Quais os níveis de Governança Corporativa?</i>	38
3.2.6 <i>Se você fosse gestor de uma média ou grande empresa, quais seriam as prioridades de sua gestão?</i>	38
3.2.7 <i>Se você fosse gestor de uma média ou grande empresa, marque três entre as opções abaixo que você iria priorizar quando da realização de investimentos.</i>	38
3.3 Resultados da Pesquisa	39
3.3.1 <i>Você conhece o tema Governança Corporativa?</i>	39
3.3.2 <i>Onde você conheceu esse tema?</i>	40
3.3.3 <i>Em sua opinião, quais os pilares da Governança Corporativa?</i>	41
3.3.4 <i>Em sua opinião, quais empresas necessitam de práticas de Governança Corporativa?</i>	42
3.3.5 <i>Quais os níveis de Governança Corporativa?</i>	43

<i>3.3.6 Se você fosse gestor de uma média ou grande empresa, quais seriam as prioridades de sua gestão?.....</i>	44
<i>3.3.7 Se você fosse gestor de uma média ou grande empresa, marque três entre as opções abaixo que você iria priorizar quando da realização de investimentos.....</i>	45
3.4 Conclusão da pesquisa	46
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS	49
APÊNDICE I.....	52

1. INTRODUÇÃO

Objetivo Geral:

Aplicar um questionário para entendimento do nível de conhecimento sobre Governança Corporativa dos concludentes de Administração da FEAAC – UFC.

Objetivo Específico:

Analisar a difusão dos conceitos e práticas de Governança Corporativa no âmbito acadêmico na formação dos futuros gestores.

Esse trabalho tem por interesse analisar o conhecimento e o potencial interesse sobre o tema Governança Corporativa (GC) dos alunos formandos no bacharelado de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade (FEAAC) da Universidade Federal do Ceará (UFC). Acreditando na importância do referido assunto, deve-se analisar se os formandos da FEAAC estão aptos para, quando gestores de empresas, implantar boas práticas de gestão e investir recursos nesse assunto.

Sabe-se que o mercado brasileiro está em constante desenvolvimento e que ainda temas ligados ao mercado de capitais não são tão discutidos no mercado nacional quanto nos mercados mais desenvolvidos, como Estados Unidos, Alemanha ou Inglaterra. Esse fato decorre de diversos fatores, entre eles pode-se citar falta pequena quantidade de empresas com ações negociadas em Bolsa de Valores e ausência de quantidade suficiente de cursos e demais projetos educacionais direcionados para o tema.

Apesar dessa realidade, a preparação dos profissionais recém-ingressos no mercado de trabalho deve ser questionada, pois o mercado local apenas terá empresas aptas a disputar grandes mercados quando as mesmas estiverem com modelos de gestão compatíveis com a acirrada competitividade do mundo corporativo. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2012, p. 25), discorre sobre o assunto da seguinte forma:

O mundo cada vez mais globalizado em que vivemos, aliado ao desenfreado desenvolvimento tecnológico, à intangibilização dos fatores de produção e ao aumento da competitividade nesta Era da informação, levam a uma inevitável reanálise das estruturas organizacionais.

Uma das necessidades das empresas é possuir boas práticas de gestão no que se refere às suas informações, ao tratamento com seus acionistas e colaboradores, bem como sua relação com o ambiente no qual está inserida. Essa necessidade decorre da troca de interesses e de relações entre a organização e as demais partes interessadas nesta.

A partir do entendimento de que os jovens de hoje serão os gestores das empresas no futuro, seja por herança ou por trajetória de carreira, faz-se necessário verificar se eles estão sendo preparados de forma a compartilharem de uma postura ética e transparente quando assumirem cargos estratégicos nas organizações.

Considerando a perspectiva de que esses novos gestores busquem desenvolver os negócios, melhorando o desempenho das empresas anterior às suas respectivas gestões, são válidas todas as políticas estratégicas que os auxiliem a alcançar esse objetivo, desde que embasadas em princípios éticos e legais, não comprometendo a legislação e a moralidade no ambiente de negócios.

Buscando um enfoque no cenário local, esse trabalho objetiva analisar a capacidade teórica dos universitários formandos nos cursos descritos por meio de uma pesquisa de campo, via questionário preenchido pelo próprio estudante. Esse questionário está dividido em questões conceituais sobre a GC e outras perguntas mais subjetivas sobre a perspectiva de comportamento e estratégia dele quando em um cargo de gestão. Com a compilação e análise dos resultados, faz-se possível uma conclusão a respeito da compreensão da GC e de sua aplicação prática no mercado.

De forma estrutural, o trabalho apresenta inicialmente uma contextualização sobre o mercado nacional na atualidade, com o entendimento de suas necessidades e perspectivas. Em seguida, descrevem-se os conceitos e princípios da GC, bem como dos níveis de transparência considerados no mercado de capitais.

Após a análise inicial, serão efetuadas considerações sobre os benefícios da adoção das boas práticas de GC e da aplicação dessas práticas nos demais países do mundo, com ênfase em economias mais desenvolvidas, como Estados Unidos, Japão e Alemanha, por exemplo.

De acordo com a perspectiva central dessa pesquisa, buscou-se identificar as principais escolas de negócios do Brasil para que embasamento quanto à difusão da GC entre os alunos nessas prestigiadas faculdades. Essa identificação se deu por meio de análise de estrutura curricular e ênfase do assunto também em âmbito extracurricular, como projetos de pesquisa ou informações das próprias instituições.

O capítulo seguinte à análise anteriormente citada considera a aplicação do questionário e compilação das respostas. A metodologia utilizada foi embasada em práticas

transparentes e impessoais, para que não houvesse tendência ou viés que possibilitasse qualquer desvio da real situação que se pretende verificar.

As perguntas abordadas no questionário aplicado mesclam questões conceituais sobre GC, com respostas objetivas, e também outras perguntas de caráter mais subjetivo, considerando o respondente como possível gestor de grande ou média empresa em situações de tomada de decisão.

A conclusão desse trabalho está diretamente relacionada à interpretação das informações obtidas pelos questionários, buscando obter entendimento sobre o problema motivacional desse trabalho. Adicionalmente, busca-se também identificar possíveis estratégias e soluções que objetivem a melhoria do cenário econômico local, potencializando-o para que as instituições tenham condições de se estruturarem de uma melhor forma. Essa postura, consolidada com a implantação das boas práticas, gera resultados favoráveis aos acionistas e todos os demais agentes de mercado relacionados com a empresa, torando o mercado, apesar de competitivo, consciente e ético.

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1 Análise do Mercado Nacional

Considerando a evolução do mercado nacional e a atual relação entre as empresas com seus colaboradores, acionistas, clientes, fornecedores, parceiros, órgãos reguladores e, até mesmo, concorrentes, novos conceitos surgem e ganham respaldo nas discussões dos teóricos da Administração, como Maximiano (2007) e Chiavenato (2004), e dos gestores das empresas. Da Silva (2012, p. 287) defende que “as novas exigências do mercado, decorrentes do crescimento e da profissionalização, tem obrigado muitas organizações a repensar seus modelos de gestão”.

A exigência do mercado impacta a organização quando da necessidade de uma estratégia que tenha abrangência na empresa, não limitando-se a especificidade de algum setor ou departamento, de modo alcançar resultados maiores e mais consistentes.

Conforme Gremaud, Vasconcellos e Toneto Júnior (2007, p. 3), “a economia brasileira cresceu”, e esse crescimento pode ser comprovado pelo volume de investimentos estrangeiros, como relato pela BBC Brasil em reportagem publicada dia 28 de janeiro de 2014. Na reportagem, verifica-se que “entre 2000 e 2006, o Brasil recebeu em média US\$ 20 bilhões por ano. Desde 2011, a média é três vezes maior – superior a US\$ 60 bilhões”. Dessa forma, pode-se compreender que, no entendimento dos grandes investidores, o Brasil apresenta potencial de crescimento suficiente para receber investimentos. Vale salientar que esse potencial também atrai o interesse de investidores brasileiros que outrora investiam no exterior ou em outros títulos não diretamente ligados às empresas brasileiras. Segundo dados históricos da Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), de 2003 a 2013 o número de pessoas físicas com CPF cadastrado a uma corretora ou distribuidora de títulos e valores mobiliários aumentou de 85.478 para 589.276, o equivalente a pouco menos de 600% no período. Esse fato acarreta inicialmente em duas consequências principais: a necessidade de prestação de contas aos investidores e o desenvolvimento das empresas brasileiras.

Uma das medidas estratégias das corretoras foi aumentar investimentos em cursos e palestras voltados para a desmistificação do mercado de capitais, partindo do pressuposto de que, munidos pelo conhecimento adquirido nesses eventos educacionais, possíveis poupadores estariam mais dispostos a conhecer e investir em renda variável.

A primeira consequência citada – necessidade de prestação de contas - é, conforme descrito pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) em seu sítio, um dos princípios básicos de GC. Dessa forma, esse assunto será abordado posteriormente quando da conceituação do tema central de análise desse trabalho. Vale salientar, porém, a figura do investidor, agente fundamental de uma economia capitalista como a brasileira. Um dos mais famosos investidores em Bolsa de Valores do mundo foi Benjamin Graham que, em sua obra “O Investidor Inteligente”, defende que “uma operação de investimento é aquele que, após análise profunda, promete a segurança do principal e um retorno adequado”. Para o autor, qualquer outra operação que não esteja alinhada a essa condição, deve ser considerada como especulativa. Dessa forma, ao fazer essa análise o investidor deve ter o cuidado de escolher a melhor opção para alocação de seus recursos e deverá cobrar aos quais investiu para que justifiquem onde os recursos estão sendo aplicados, de forma a garantir que a expectativa do investidor possa ser alcançada.

Essa expectativa tende a assumir resultados acima da renda fixa, para que o risco do investimento possa ser remunerado, uma vez que não há lógica econômica em assumir riscos buscando um retorno semelhante a outra modalidade de investimento mais conservadora.

No que se refere ao desenvolvimento das instituições, segunda consequência do aumento no montante de investimentos em mercado de capitais, existe o fato de que alguns investidores, ao aumentarem sua participação societária na empresa, possam também buscar influenciar na estratégia das investidas, independente de ser mercado aberto ou fechado. Cardoso, Vieira, Furtado e dos Santos (2008, p. 19) afirmam que as participações societárias podem ser temporárias ou permanentes, de acordo com a intenção do investidor, caso esse queira revender a participação ou mantê-la por prazo indefinido.

Os chamados *private equities* são fundos de investimento direcionados para a aquisição de participação societária na empresa, auxílio na alavancagem do negócio e posterior revenda da participação anteriormente adquirida. A presença desses fundos vem crescendo no cenário nacional, conforme se pode perceber na reportagem online da EXAME, que destaca que, das 181 (cento e oitenta e uma) operações de fusão e aquisição ocorridas no ano de 2013, 50 (cinquenta) delas tiveram a participação de algum *private equity*.

Quando há interesse em auxiliar no desenvolvimento da estratégia e das operações da empresa, costuma-se utilizar a técnica do *benchmarking* para ajudar nesse contexto. Maximiano (2007, p. 338) caracteriza o *benchmarking* como “a busca das melhores práticas de administração, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas”. Essas melhores práticas envolvem tanto aspectos operacionais, voltados para redução de custos ou aumento de

vendas, por exemplo, como também aspectos estratégicos, como responsabilidade social corporativa e transparência das informações organizacionais, temas esses que estão diretamente ligados ao conceito de Governança Corporativa e que serão desenvolvidos no próximo tópico.

Outro assunto pertinente à contextualização do cenário econômico atual do Brasil é o reflexo de crises estrangeiras em nossa economia. Basicamente, o comércio internacional tende a cada vez se unificar mais, principalmente em decorrência do chamado “Princípio das Vantagens Comparativas” (GREMAUS, VASCONCELLOS e TONETO JÚNIOR, 2007, p. 546). Esse princípio defende que “os países devem especializar-se na produção daqueles bens que façam com maior eficiência, isto é, com menores custos relativos”. Por esse motivo, os países começam a direcionar esforços para alguns setores da economia e necessitam da ajuda de outros países melhor desenvolvidos em outros setores. Os autores citados mencionam que essa teoria vem sendo formulada desde 1817.

Ao entender o referido assunto, pode-se imaginar que crises econômicas em países de grande negociação afetam todos os demais países comercialmente ativos a ele. Da Silva (2012, p. 232) assume que, no cenário econômico contemporâneo, “existe uma crise de confiança, devido a uma série de escândalos, surgidos com Enron, Arthur Andersen e várias outras instituições financeiras”. Os casos relatados pelo autor demonstram atos fraudulentos e amorais que fizeram com que os agentes capitalistas, tais como empresas, investidores e agências de avaliação de risco, repensassem a forma de atuar no mercado, buscando desenvolver melhores práticas de gerenciamento.

Ainda fazendo referência ao cenário mercadológico atual do Brasil, verifica-se a popularidade das ações sociais e sustentáveis, temas já bastante discutidos entre os teóricos da Administração. Chiavenato (2004, p. 112) resume que a responsabilidade social relaciona-se às obrigações que uma organização deve assumir em “ações que projetam e melhoram o bem-estar da sociedade na medida em que procura atingir seus interesses”.

Já Maximiano (2007, p. 427) acredita que os benefícios da organização “para a coletividade são contrabalançados pelos prejuízos que, involuntariamente, muitas vezes causam”, conforme figura abaixo:

Benefícios	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de empregos. • Pagamento de impostos e salários. • Promoção de distribuição da renda. • Desenvolvimento de fornecedores. • Treinamento da mão-de-obra.
Prejuízos	<ul style="list-style-type: none"> • Danos ao ambiente. • Utilização e manipulação dos empregados. • Demissões, desemprego. • Relações suspeitas com o poder, corrupção de funcionários públicos.

Tabela 01: Benefícios e prejuízos das organizações para a coletividade.

Fonte: Maximiano (2007, p. 427)

Exposto o cenário atual, pode-se compreender a importância de modelos de gestão conscientes voltados para “inovar constantemente, para usar os recursos produtivamente, para obter lucros, enfim, para fazer bem feito todas as atividades que compõem a tarefa empresarial” (Da Silva, 2007, p. 24). É então que se faz possível introduzir e apresentar a GC em sua forma conceitual e também prática, entendendo-a como uma ferramenta necessária e benéfica ao gestor.

2.2 Conceito e Princípios de Governança Corporativa

Historicamente, a GC tem suas origens, conforme declarado pelo IBGC, em meados de 1990, após uma série de escândalos contábeis envolvendo diversas empresas. Esses escândalos referem-se ao incorreto uso de informações, fraudando de alguma forma os relatórios financeiros das empresas. Para evitar a continuidade desses fatos, acadêmicos, investidores e legisladores se uniram para elaborar teorias e marcos regulatórios. De acordo com Almeida (*apud* Rosseti et. al. 2004, p. 94), três foram os acontecimentos históricos que marcaram o desenvolvimento da GC, a saber:

- **O ativismo pioneiro de Robert Monks:** que analisou a negligência dos acionistas perante seus patrimônios, deixando a administração desse material na mão de terceiros;

- **O relatório Cadbury:** “os ingleses reuniram entidades representativas do mercado corporativo para traçar práticas de GC a serem seguidas pelas empresas”;
- **Princípios da OCDE:** a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) criou o *Business Advisory Group on Corporate Governance* visando elaborar um Manual de Práticas de GC.

Segundo Da Costa (*apud* Lodi, 2000, p. 13), “chama-se de Governança Corporativa o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração”.

Os acionistas citados pelo autor podem ser entendidos como os investidores citados no tópico anterior, uma vez que investem recursos em determinada empresa buscando retornos. Os executivos da empresa podem ser mencionados em todas as áreas de uma organização, e são mencionados por Chiavenato (2004, p. 11) como responsáveis “pela definição do futuro do negócio como uma totalidade”. Os auditores independentes são funcionários de uma empresa terceirizada que emitem uma opinião a respeito das informações financeiras de seus clientes, normalmente para publicação aos acionistas. Cabe a esse profissional que as demonstrações financeiras de uma empresa “exprimam com clareza a real situação da empresa em termos de seus direitos, obrigações e resultados das operações realizadas no período em exame” (Attie, 2010, p. 11). Já o Conselho de Administração, conforme Chiavenato (2004), “determina o que o presidente e a Diretoria devem fazer”, ou seja, é responsável pelo planejamento estratégico da empresa, orientando os gestores da empresa a agir de forma a atingir os objetivos desejados.

“A governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital” (Da Silva, 2012, p. 27). O IBGC apresenta a GC como um conjunto de 04 (quatro) princípios básicos, listados a seguir:

- Transparência;
- Equidade;
- Prestação de Contas;
- Responsabilidade Corporativa.

A transparência, primeiro princípio citado pelo IBGC, refere-se às informações disponibilizadas aos *stakeholders*. Segundo Da Silva (2012, p. 1), os *stakeholders* seriam todas as partes interessadas na empresa, tais como clientes, fornecedores, acionistas, instituições governamentais e concorrentes. Todos os citados possuem algum interesse particular em ter acesso às informações da empresa, seja para verificar a viabilidade de fornecimento de crédito, no caso dos fornecedores; para analisar o correto recolhimento dos impostos, no caso das entidades governamentais; ou até mesmo para tomar decisões quanto à aplicação de recursos, como poderia ser o caso dos acionistas. O IBGC defende que esse princípio resulta em um ambiente de confiança, tanto para os gestores internos da empresa, quanto para os interessados externos.

Vale salientar que essa transparência não deve limitar-se apenas ao desempenho econômico e financeiro, uma vez que até mesmo ações gerenciais possam ser importantes para o destinatário da informação. Por essa razão, Da Silva (2012, p. 67) afirma que “a comunicação não deve ficar restrita apenas ao desempenho econômico-financeiro, mas também contemplar outros fatores, como os intangíveis, que norteiam a ação empresarial e criam valor”.

Para auxiliar na transparente divulgação de suas informações, o mercado valoriza a contratação de auditorias externas, de forma a validar os números e dados descritos nos relatórios da empresa. Para Attie (2010, p. 7):

A veracidade das informações, o correto cumprimento das metas, a aplicação do capital investido de forma lícita e o retorno do investimento foram algumas das preocupações que exigiram a opinião de alguém não ligado aos negócios e que confirmasse, de forma independente, a qualidade e precisão das informações prestadas, dando, dessa forma, o ensejo ao aparecimento do auditor.

Adicionalmente, verifica-se uma tendência de rigorosidade em relação regulamentação dos relatórios financeiros, pois a legislação evoluiu de acordo com as necessidades e contextos do mercado ao qual está vinculada. Essa realidade pode ser observada nas análises da Lei das Sociedades Anônimas (6.404/76 atualizada para 11.638/07), conforme MONTOTO (2012). Essa legislação, inclusive, obriga as empresas de capital aberto a substituir os auditores externos em ciclos de 5 anos, conforme relatório de práticas de Auditoria e IFRS no Ambiente da Governança, da EY & Young Terco (2011), que atualmente trabalha sob a marca EY.

Vale também ressaltar que, conforme afirma uma das quatro maiores empresas de auditoria do mundo, a EY (2013, p. 37), “a verdade é que, aos olhos do mercado, a empresa deve ser transparente como um todo”. Pode-se entender que, pelo contato dessa firma com os mercados mais desenvolvidos do mundo, essa realidade é uma constante em casos de sucesso de negócios e deve ser levada em consideração pelo empreendedor, independente do tamanho atual de sua empresa.

O segundo princípio citado pelo IBGC é a equidade. Para Da Silva (2012, p. 68), esse termo refere-se ao senso de justiça e pode ser definido como “o tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam os acionistas, sejam as demais partes interessadas”. Dessa forma, há igual comportamento da empresa para quaisquer destinatários de suas informações, principalmente quanto aos seus acionistas, pois há regularidade em encontrarmos, principalmente em empresas com ações negociadas na Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), acionistas com apenas 100 ações de uma mesma companhia que possui outras mais de 1 milhão de ações no patrimônio de outro acionista, por exemplo.

Para garantir a efetiva aplicação desse princípio, bem como dos demais, as grandes empresas estão investindo em recrutar profissionais e criar um departamento organizacional de Relações com Investidores (RI). O autor Treiger (2009, p. 135) defende que “o papel do RI e sua atuação são fundamentais, pois as companhias devem respeitar e assegurar o tratamento igualitário de todos os seus acionistas”.

Segundo a obra de Da Silva (2012, p. 69), pode-se verificar que a prestação de contas, terceiro princípio citado pelo IBGC, refere-se à necessidade de que os gestores que atuam com boas práticas de GC devem “prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e responder integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos”. Nesse sentido, faz-se importante mencionar a importância do Conselho de Administração em uma empresa.

De acordo com Da Silva (2012, p. 75), o Conselho de Administração é “recomendado para todas as empresas, independentemente de sua forma societária”. As atividades desse órgão empresarial devem ser normatizadas de forma que sua função não conflite com as responsabilidades da direção executiva. Para Treiger (2009, p.135), o Conselho “necessita de uma composição de membros diretores adequada ao entendimento, acompanhamento, cobrança do desempenho e dos resultados” dos gestores diretos da empresa. Dessa forma, pode-se entender que esse órgão visa avaliar a estratégia da empresa e repassa as diretrizes para que a diretoria executiva da empresa execute as ações necessárias para alcançar os objetivos desejados. A experiência dos membros do Conselho faz-se necessária, pois a

vivência de mercado os torna melhor preparados para analisar contextos de mercado e decidir pelas melhores estratégias a serem implantadas.

O IBGC apresenta, conforme figura abaixo, sua interpretação da estrutura organizacional adequada para uma empresa que busca colocar em práticas a GC:



Figura 01: O sistema de GC do IBGC
Fonte: Sítio do IBGC

A responsabilidade corporativa, quarto e último princípio citado pelo IBGC, foi citada no tópico anterior, quando da contextualização do mercado de forma introdutória. Segundo Bezerra (2009, p. 15), “a temática sobre responsabilidade social pode ser dividida em três áreas: área ambiental, área de recursos humanos e área de desenvolvimento social”. Segundo a última obra citada, é possível contribuir com o meio ambiente através de atitudes responsáveis dos gestores das empresas. Para empresas envolvidas diretamente com atividades produtivas que afetam o meio ambiente, como é o caso das empresas de papel e celulose, conforme estudo da autora Fernando Carvalho (2004), deve-se ter alternativas para recuperar os danos causados, uma vez que a empresa e a sociedade necessitam dessas fontes naturais de recursos.

No que se refere à área de recursos humanos, Bezerra (2009, p. 17) defende que é o tipo de responsabilidade social preocupada com o “setor que envolve os colaboradores da empresa desde a sua admissão ao seu desligamento”. Considerando que as empresas são formadas por pessoas, consideradas por autores como Chiavenato (2004) como fundamentais para a operação de uma empresa, deve-se perceber a importância de direcionar investimentos para mantê-las satisfeitas e produtivas. O referido autor destaca o impacto que os líderes causam na vida das pessoas e das organizações. A empresa deve analisar se o impacto que está causando é positivo, pois é natural que o que forneça para o empregado retorne em proporção semelhante mediante o esforço, produtividade e satisfação dos seus colaboradores.

Em relação ao desenvolvimento social, Bezerra (*apud* Machado Filho e Zylbersztajn, 2004, p. 242-243) destaca que, para uma visão mais humanística, a empresa não visa apenas o lucro, havendo dando-se prioridade ao bem-estar da sociedade em decorrência de projetos e ações sociais. A autora argumenta que “as organizações que fazem parte desse cenário (...) estão preocupadas com o cenário de fortalecimento da empresa em si, (...), com o futuro da organização”. Essa realidade está de acordo com a lógica de que a empresa precisa de um mercado, que em muitos casos é formado por uma sociedade, para demandar seus produtos ou serviços.

O autor Treiger (2009, p. 136) relaciona alguns outros assuntos pertinentes ao tema, conforme abaixo:

- **Desenvolvimento e Aderência aos Controles Internos:** é necessário que a empresa busque estruturar controles em seus processos para mitigar riscos que impactem em suas operações;
- **Independência dos Auditores Externos:** os auditores não devem possuir qualquer relação de interesse, tal como familiares na empresa ou investimentos pessoais na auditada;
- **Levantamento e Acompanhamento de Riscos:** análise do fatores internos e externos que podem prejudicar a continuidade da empresa, de forma a antecipar-se a problemas futuros;
- **Preparo e Garantia da Qualidade dos Relatórios Contábeis e Financeiros:** investimento em capital intelectual que produza relatórios adequados que demonstrem a realidade da empresa;
- **Crítérios para a remuneração global da Alta Administração:** consideração do valor justo a ser pago aos gestores, para não comprometer o gerenciamento de caixa;

- **Conselho de Administração Independente:** membros do Conselho que não possuam interesses pessoais na empresa, com o objetivo de obter direcionamentos impessoais, visando o melhor para a organização;
- **Política de Dividendos:** análise da necessidade e viabilidade da distribuição dos lucros, de forma a satisfazer os acionistas sem prejudicar as necessidades da empresa.

Para auxiliar as empresas na adesão às práticas de GC, o IBGC desenvolveu o Código de Conduta, um documento que, segundo o sítio do instituto, trata “dos princípios e políticas que abrangem os relacionamentos entre (...) parte interessadas, envolvendo inclusive questões de natureza social e ambiental”. O primeiro código foi publicado em maio de 1999, conforme mencionado por Donato (2007, p. 19). Para esse autor, o código, que tem os 04 (quatro) princípios básicos já citados, indicar caminhos para todos os tipos de sociedades, visando:

- Aumentar o valor da sociedade;
- Melhorar seu desempenho;
- Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos;
- Contribuir para sua perenidade.

Sendo assim, quando a empresa implanta boas práticas de GC em sua gestão, os gastos envolvidos com essa implantação devem ser vistos como investimentos, pois os retornos que a empresa tende a ter recuperam todo o valor desembolsado. Além disso, “os sócios ficam mais livres para cuidar dos assuntos estratégicos da empresa, com a certeza de que a gestão está indo bem” (DA SILVA, 2012, p. 288). Pode-se perceber que a adoção aos princípios de GC é uma tendência natural das empresas, pois, conforme Araújo (2005, p. 96), “não se pode mais aceitar empresas cuja administração seja voltada para interesses individuais em detrimento ao grupo maior de acionistas”.

2.3 Níveis de Transparência

Pelo descrito até então, entendemos as boas práticas de GC como ações organizacionais para empresas todos os setores e tamanhos. Porém, no que diz respeito às empresas listadas na BOVESPA, foram criados níveis para diferenciar o grau de adesão às boas práticas para essas organizações, conforme Da Silva (2012, p. 126).

O autor registra que essa segmentação teve sua formalização iniciada em dezembro de 2000 e as primeiras adesões ocorreram a partir de junho de 2001, segregando as empresas entre os Níveis Diferenciados e o Novo Mercado. Adicionalmente, sabe-se que os Níveis Diferenciados são formados pelos Níveis 1 e 2.

Para Da Costa (2004, p. 52), “aderir a essas práticas de governança corporativa distingue as companhias como Nível 1, Nível 2 ou Novo Mercado, dependendo do grau de compromisso assumido pela empresa”. Por essa interpretação, pode-se entender que a classificação da empresa listada possa ser um diferencial no tomada de decisão dos investidores. Esse fato decorre da situação em que um poupador, ao buscar aplicar seus recursos em empresas no Mercado de Ações, pode usar como critério de decisão empresa que apresente classificação maior quanto às práticas de gestão.

“A adesão a qualquer dos níveis se faz através de um contrato entre a empresa, seus controladores, administradores e a BOVESPA” (DA SILVA, 2012, p. 127). Por ordem crescente de requisitos, tem-se o Nível 1, como mais básico, Nível 2, como nível intermediário e o Novo Mercado, como maior classificação possível em nosso mercado.

2.3.1 Nível 1 de Governança Corporativa

Da Silva relata que, para que uma empresa esteja adequada ao Nível 1, é necessária que a mesma se enquadre em alguns requisitos, estipulados e fiscalizados pela BOVESPA. Dentre os principais, tem-se os seguintes:

- **Demonstrações Financeiras Consolidadas, além das Informações Trimestrais (ITRs) obrigadas por lei:** esse item está embasado na necessidade da empresa apresentar sua situação patrimonial considerando suas investidas. O caso Enron foi um exemplo de distorção das informações reais da empresa pela liquidação de seus prejuízos entre suas investidas, que não tinham suas informações apresentadas nas demonstrações financeiras da empresa.

- **Demonstração dos fluxos de caixa da empresa e do balanço:** para que haja possibilidade de visualizar as operações financeiras da empresa, bem como efetuar comparações horizontais entre informações passadas e presentes.
- **Abertura da posição acionária de qualquer acionista que possuir mais de 5% do capital votante, de maneira direta ou indireta:** independente de ser pessoa física ou jurídica, quando há detentor de possível influência na gestão da empresa, é importante que o mercado tenha ciência dessa realidade, para apresentar a concentração do capital votante.
- **A quantidade e as características dos valores mobiliários da companhia detidos por controladores, membros de conselho ou diretores:** da mesma forma que o item anterior, é justa a publicação e divulgação da concentração do capital votante.
- **A evolução do item acima referente aos 12 meses anteriores.**
- **A quantidade de ações em circulação e a sua representatividade em relação ao total de ações:** essa informação está relacionada a possível liquidez de mercado e a concentração das ações, o que pode ser diferencial quando da tomada de decisão do investidor.
- **Revisão especial emitida por auditor independente:** a opinião de um especialista independente sobre as informações divulgadas ao mercado transmite credibilidade a essas informações.

Regulamenta-se, também, que a empresa realize “ao menos uma reunião pública anual com analistas de mercado e outras pessoas interessadas” (DA SILVA, 2012, p. 129). Nessa reunião, é possível esclarecer os principais aspectos quanto à situação econômico-financeira da companhia, bem como seus projetos e perspectivas. Para que esse evento ocorra de maneira objetiva e eficiente, representam a empresa os profissionais da área de RI, já mencionados nesse trabalho. Esse profissional possui como rotina a captação e análise tempestiva das informações da empresa, para que possua o maior conhecimento possível sobre sua realidade, a fim de responder aos questionamentos de terceiros e apresentar a empresa da forma mais fiel possível.

Outro requisito a ser considerado pelas empresas desse nível, ainda conforme a explicação de Da Silva (2012), é a conservação de um percentual mínimo de 25% do total de ações em circulação, para melhorar a liquidez do mercado.

2.3.2 Nível 2 de Governança Corporativa

Aumentando a rigorosidade nos termos a serem cumpridos, as empresas classificadas como Nível 2 devem, conforme Carvalho (2004, p. 32), além de aceitar as obrigações contidas no Nível 1, adotar “um conjunto bem mais amplo de práticas de governança e de direitos adicionais aos acionistas minoritários”.

Dentre os requisitos do referido conjunto, Donato (2007, p. 24) resume a listagem abaixo, atualizada conforme verificado no obra de Da Silva (2012):

- **Mandato de 1 ano para o Conselho de Administração:** esse medida busca incentivar o revezamento entre os membros, para que a empresa tenha estrategistas diferentes durante os anos, o que evitaria possível acúmulo de informações para benefício próprio, contrariando o princípio da equidade.
- **Disponibilização do balanço anual em padrões internacionais de contabilidade (USGAAP, IAS ou IFRS):** em decorrência da globalização e do aumento do capital estrangeiro investido nas empresas nacionais, a apresentação das informações patrimoniais de forma padronizada internacionalmente gera uma facilidade de análise dos números pelos *players* internacionais.
- **Quando da venda do controle acionário, o comprador deverá pagar 100% do valor pago ao anterior controlador aos acionistas ordinários e, no mínimo 80% desse valor aos acionistas preferenciais:** esse mecanismo, conhecido no mercado como *tag along*, defende os interesses dos acionistas minoritários. Quanto à diferenciação entre as ações, deve-se saber que as ações ordinárias tem poder de voto, enquanto que as preferenciais tem prioridade quando do recebimento de dividendos.
- **Concessão do direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias:** tais como a transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia, avaliação de bens que concorram para o aumento de capital, ou aprovação de contratos entre a companhia e seu controlador.
- **Obrigatoriedade em realizar oferta pública de compra de todas as ações em circulação quando do fechamento do capital ou cancelamento de registro no Nível 2, a preço de mercado:** esse compromisso reflete o direito do acionista de recuperar seu investimento a preço justo, sem que haja prejuízo ao princípio da equidade.

- **Adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários:** a Câmara é composta de, no mínimo, 30 árbitros escolhidos pelo Conselho de Administração da BOVESPA, sendo todos os investidores elegíveis após a assinatura de um termo de anuência.

2.3.3 Novo Mercado

Após o conhecimento dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa, resta a ser analisado o Novo Mercado. Da mesma forma que o Nível 2 considera os requisitos do Nível 1 com alguns adicionais, para que empresa se adeque ao Novo Mercado, ela deve assumir o compromisso dos requisitos do Nível 2 e mais os seguintes, conforme Da Silva (2012, p. 132):

- **A companhia deve ter e emitir apenas ações ordinárias:** dessa forma, todos os acionistas terão direito a voto e prioridade semelhante quando da distribuição dos lucros, não havendo mais a ocorrência de ações preferenciais.
- **No caso da venda do controle acionário, o comprador deverá dar o mesmo tratamento dado aos controladores para os acionistas minoritários:** incluindo o preço estabelecido na operação comercial.

O referido autor defende que o Novo Mercado seja direcionado para empresas que tenham interesse em abrir o capital com distribuição pública mínima de R\$ 10 milhões, companhias que tenham no mínimo 500 acionistas com ações ordinárias, ou empresas de capital aberto com ações preferenciais que possam ser facilmente convertidas em ordinárias. Dessa forma, Da Silva (2012, p. 131) conclui:

O Novo Mercado foi instituído pela BOVESPA com o objetivo de fortalecer o mercado de capitais nacional e atender aos anseios dos investidores por maior transparência de informações com relação aos atos praticados pelos controladores e administradores da companhia.

Essa conclusão de Da Silva (2012) possui também embasamento no modelo americano de mercado de capitais, pela racionalidade dos investidores de buscarem retorno do capital investido, sem necessariamente haver lógica para distinção de ações em mais de um tipo. Dessa forma, torna-se mais compreensível negociar apenas um modelo de ação, como

forma de participação no capital social da empresa e direito de recebimento proporcional na distribuição dos lucros.

2.4 Benefícios da adoção das Melhores Práticas

Quando os princípios e conceitos da GC são compreendidos e analisados no contexto de cada organização, considerando suas peculiaridades, há no gestor um possível questionamento sobre o ônus e o bônus de uma gestão pautada nesses parâmetros de GC.

Da Silva (2012, p. 154) apresenta algumas despesas incorridas com o sistema de GC e relação com os investidores, tais como: remuneração (fixa e variável) do Conselho de Administração, contratação de Auditoria Externa, encargos e remuneração de profissionais de Auditoria Interna e Relação com Investidores, despesas com comunicação e tecnologia da informação da área de Controladoria, entre outros. Logicamente, esses gastos, que podem ser considerados como investimento quando de sua análise a médio e longo prazo, variam de acordo com o porte e os interesses de cada organização.

Apesar de o tema ser mais direcionado para empresas de capital aberto ou sociedades anônimas de capital fechado, as boas práticas devem ser entendidas como benéficas para qualquer instituição que visa longevidade de suas operações. Dessa forma, devem ser incluídas nessa análise até mesmo as empresas familiares. Da Silva (2012, p. 256) defende que empresas desse tipo “vivem em uma sociedade que questiona como devem ser dirigidas, controladas, e de que maneira deve ser feita a prestação de contas”.

Entendendo os benefícios de uma gestão transparente e ética, com o apoio de uma política comercial eficiente, empresas em situações de crise podem melhorar e empresas em situações boas podem prosperar ainda mais. A EY (2013, p. 37) apresenta a seguinte opinião:

Durante a jornada do crescimento, é preciso ter em mente que, no final das contas, é o grau de transparência e solidez dos líderes, do planejamento e dos processos que justifica por que uma empresa tem mais sucesso e outra, não.

O crescimento pautado em um planejamento estratégico bem elaborado faz com que a adesão às boas práticas seja mais eficiente e, dessa forma, menos dispendiosa para a organização. Maximiano (2007, p. 339) defende que um plano estratégico é resultado de uma análise do contexto da instituição, considerando as ameaças e oportunidades do ambiente de negócios no qual a empresa está inserida, bem como do conhecimento dos próprios pontos fortes e fracos.

Caso haja interesse na implantação ou desenvolvimento da transparência, da ética e da responsabilidade corporativa na empresa, esses temas devem ser debatidos quando das discussões sobre o planejamento estratégico e difundidos entre todos os colaboradores, para que haja resultado nas ações. A EY (2013, p. 39) menciona que “enquanto o empresário e demais acionistas cuidam da estratégia, as pessoas assumirão a operação, para fazer o negócio seguir seu dia a dia”. Essas mesmas pessoas só estarão envolvidas com o projeto de GC caso faça-se presente um gestor que assuma a posição de líder. “Um bom administrador deve ser necessariamente um bom líder” (CHIAVENATO, 2004, p. 448).

As etapas da implantação da GC podem começar de forma simples, como recomenda a EY (2013, p. 47), a partir da maneira de se portar com o cliente, periodicidade com a qual os acionistas acessam as informações financeiras e outras ações de complexidade similar. “Com o tempo, parte-se para a definição de regras mais complexas e essenciais”. Essa maior complexidade estará de acordo com os objetivos particulares das empresas, desde uma instituição que apenas quer maior segurança em suas informações até outra que deseja abrir capital na bolsa de valores ou captar investimentos estrangeiros. Vários são os possíveis objetivos estratégicos dos gestores. “O escopo pretendido é o coração do plano estratégico” (MAXIMIANO, 2007, p. 340).

Os benefícios, de forma geral, podem ser resumidos, como detalha a EY (2013) em:

- **Melhoria nos procedimentos e controles:** todo processo está sujeito a riscos, tanto erros quanto fraudes, e os controles, se eficientes, visam mitigar esses riscos;
- **Demonstrações Financeiras claras e padronizadas:** a apresentação das informações financeiras da empresa de maneira clara auxilia os gestores na tomada de decisão, por isso devem considerar a realidade da empresa, independente da situação superavitária ou deficitária;
- **Gestão tributária eficiente:** o planejamento tributário inclui o acompanhamento da legislação e o melhor enquadramento dos negócios a ela, o que cria oportunidades para que a empresa possa visualizar oportunidades legais e se proteger de possíveis contingências;
- **Aumento da percepção de valor da empresa:** quanto maior for a credibilidade da empresa no seu respectivo mercado, mais benefícios o acionista terá, como a fidelização de clientes ou, até mesmo, o maior interesse de compradores.

Em estudo realizado nas empresas do mercado de papel e celulose, por exemplo, Carvalho (2004, p. 61) verificou que a adoção de práticas de GC beneficiou a empresa no que diz respeito a captação de recursos a baixo custo, novos investimentos e, inclusive, maior valor agregado à empresa. Já a pesquisa de Araújo (2005, p. 98) concluiu que essa adoção aumenta a confiança dos investidores e diminui a taxa de desconto na aquisição das ações.

No mercado, é possível identificar também premiações que possibilitam o aumento da credibilidade de uma organização no mercado em que está inserido. No Ceará, por exemplo, existe o Prêmio Delmiro Gouveia, que “elege as empresas cearenses que adotam as melhores políticas de empenho social e ambiental” (BEZERRA, 2009, p. 47). Receber essa premiação é uma conquista importante para que a empresa aumente seu reconhecimento no mercado como responsável corporativamente.

Analisando os benefícios, cabe aos gestores inicialmente discutirem sobre o interesse na adoção às boas práticas de gestão e, posteriormente, sobre a viabilidade e consolidação da estratégia para implantação dessas medidas organizacionais para que a empresa assuma uma postura ética e responsável corporativamente, uma vez que essa adesão só tende a trazer mais benefícios para a empresa.

2.5 Governança Corporativa no Mundo

Considerando um enfoque nos demais países do mundo, é possível identificar diferenças entre as práticas de GC implantadas inclusive entre países bastante desenvolvidos. Da Silva (2012, p. 44) que países de mesmo idioma e sistema legal, como é o caso de Estados Unidos e Reino Unido, “apresentam diferenças quanto a estilo, estrutura e enfoque” das boas práticas.

O autor defende que, apesar de todos os modelos estarem embasados nos mesmo princípios, não existe unanimidade quanto à correta aplicação desses conceitos. Essa realidade é observada tanto no gerenciamento de empresas, como já mencionado nos tópicos anteriores, como na administração pública.

“Como ponto de convergência, (...) pretendem aumentar os padrões de governança nos mercados como forma de atrair e reduzir os custos dos investimentos”. (DA SILVA, 2012, p.44). No caso das nações, um ambiente político-econômico transparente e regulado pelos conceitos da GC tende a chamar atenção de investidores, pois a maior perspectiva de que as instituições daquele país tenham melhores níveis de GC.

Os Estados Unidos foi um dos precursores da GC e é um dos países mais atentos ao tema, pois possui histórico de casos fraudulentos que prejudicaram a imagem e credibilidade das organizações e do próprio governo norte-americano, como o já mencionado Caso Enron, as fraudes da WorldCom, a conivência da Arthur Andersen e o escândalo envolvendo a Parmalat, como relata Da Silva (2012, p. 233).

Após esses ocorridos, foram necessárias medidas para reduzir riscos quanto à credibilidade do mercado local. Uma das medidas criadas com o intuito de melhorar a evidenciação das informações pelas empresas foi a elaboração da Lei Sarbanes-Oxley, em junho de 2002, conforme menciona Carvalho (2004, p. 22). Essa lei obriga, além de outras medidas, que os relatórios financeiros das empresas, trimestralmente, contenham assinatura do presidente e do diretor financeiro declarando a fidelidade das informações e assumindo responsabilidade por isso.

Para o autor Araújo (2005, p. 33), além dos Estados Unidos, há também destaque para outras nações na implementação da GC, como Rússia, Inglaterra, Japão, Alemanha, Itália e França.

Na Rússia, conforme registra o autor, o Instituto Russo de Conselheiros, com o objetivo de instruir gerentes e conselheiros corporativos, capacitando-os quanto aos princípios da GC.

“Assim como nos Estados Unidos, a pulverização do mercado acionário também é uma característica de grande parte das organizações de capital aberto do Reino Unido” (DA COSTA, 2004, p. 31). O relatório Cadbury, citado quando da análise histórica do início da discussão sobre GC, inclusive, surgiu na Inglaterra. Esse relatório, conforme descreve Carvalho (2004, p. 18), foi transcrito para português com a ajuda do IBGC, visando a adequação de suas orientações também do mercado brasileiro.

No que se refere ao Japão, de acordo com Araújo (*apud* Andrade e Rossetti, 2004, p. 156), as práticas de GC buscam a segurança no longo prazo.

Historicamente, segundo Carvalho (2004, p.21), o objetivo das empresas japonesas era “o equilíbrio entre os *stakeholders* e a garantia do emprego vitalício para os funcionários”. Porém, com a pressão internacional por aumento da competitividade, o país vem buscando melhorar o funcionamento dos conselhos.

Conforme Donato (2007, p. 17), a Alemanha, assim como o Japão, inicialmente não priorizava a geração de riqueza aos acionistas. Com o avanço da economia, o país vivenciou a necessidade de desenvolvimento de suas práticas de gestão. Uma das modificações, citada pelo autor, foi a criação do *Neuer Markt*, um novo mercado destinado a empresas com grande

perspectiva de crescimento. Esse mercado foi encerrado em 2003, mas a partir dessa data as empresas germânicas buscaram se adequar as práticas norte-americanas, em decorrência de terem ações negociadas na Bolsa de Valores de Nova York e, por isso, serem exigidas a cumprir com a Lei Sarbanes-Oxley.

Na França, destaca-se o fato de que esse país foi pioneiro em legislar sobre a obrigatoriedade da publicação de balanços sociais, em organizações de grande porte, informando o ambiente social da empresa, conforme relata Bezerra (2009, p. 38).

Carvalho (2004, p. 20), destaca o Relatório *Venot* como precursor das práticas de GC na França. Marco para o aprimoramento de uma cultura anteriormente marcada pela forte presença estatal e concentração de poder. Esse relatório, entre outras descrições, recomendava a transparência pública para remuneração dos diretores e conselheiros, bem como a limitação do número de conselhos em que um conselheiro pode atuar.

No contexto atual do cenário econômico, tem-se buscando constantemente soluções estratégicas que fortaleçam as empresas. Dentre as variadas políticas organizacionais contemporâneas, as parcerias vêm se destacando pela possível relação benéfica dos parceiros, em que se ajudam considerando seus pontos fortes e fracos. Da Silva (2012, p. 45) resume:

De maneira geral, na Europa continental, chegou-se a um modelo de evolução no relacionamento entre as empresas e o capital de terceiros: a organização de blocos de controle para que os acionistas exerçam, de fato, o poder nas companhias.

Para que esses países possam permanecer como economias de destaque no cenário mundial, o investimento nas pessoas é primordial, tanto a nível educacional executivo, para os atuais gestores das empresas, quanto para o nível acadêmico educacional, buscando preparar os futuros líderes com experiências e conteúdo suficiente a deixa-los melhor preparados para os desafios futuros em suas carreiras quando líderes e gestores.

2.6 Governança Corporativa no Bacharelado de Administração

A educação é um pilar para o desenvolvimento de uma sociedade próspera. No cenário organizacional, várias são as opções de faculdades ou universidades ofertando cursos nas áreas de Administração, Ciências Contábeis, Economia e afins. Porém, existem diferenças entre a qualidade das instituições e o mercado, quando de processos seletivos para oportunidades de emprego, transforma essas diferenças em diferenciais entre os candidatos.

Como o foco do presente trabalho relaciona a conceituação e apresentação dos benefícios das práticas de GC com a difusão desse conhecimento na FEAAC-UFC, faz-se importante conhecer se as principais instituições de ensino da área, para entender se estas demonstram ter interesse no tema. Buscou-se priorizar as escolas de negócios nacionais, para que houvesse maior grau de comparabilidade quando da análise futura dos dados coletados na UFC após a aplicação do questionário no próximo capítulo.

Anualmente, o jornal britânico *Financial Times*, como pode ser visto em sítio, divulga listas em forma de *ranking* das melhores universidades no mundo. Uma de suas principais e mais concorridas listas é a de melhores programadas de Mestrado Executivo a nível mundial. Esse Mestrado Executivo, conforme pode-se ver no sítio, é usualmente difundido como MBA (*“Master in Business Administration”*, ou Mestrado de Administração de Negócios, no português). Nessa lista, a campeã foi a universidade de Harvard, famosa e prestigiada instituição de ensino, uma referência no cenário mundial. Dentre as instituições brasileiras, nessa lista específica, a única presente foi a COPPEAD-UFRJ.

Fundada em 1973, por professores de pós-graduação em engenharia da UFRJ, a escola de negócios carioca ocupa a posição número 79 (setenta e nove) na lista do *Financial Times* de 2014. O COPPEAD não possui programas de graduação, ofertando apenas cursos de pós-graduação. Pode-se verificar no sítio da organização, há um projeto de responsabilidade socioambiental, chamado ECOPEAD, direcionado para “implementar práticas sustentáveis no dia a dia de todas as pessoas que convivem no ambiente da escola”. Além disso, na grade curricular do mestrado em Administração, há um módulo denominado “Responsabilidade Ambiental e Social Corporativa”. Essa prática está em linha com os princípios de GC, o que reflete a importância dessa instituição com o tema.

Outra prestigiada lista do *Financial Times*, também disponível em seu sítio, é o *ranking* das melhores escolas de educação executiva. Em 2014, a escola campeã foi a Duke Corporate Education, presente nos Estados Unidos, Reino Unido e África do Sul. Entre as brasileiras, duas organizações estavam presentes: Fundação Dom Cabral (FDC) e Insper.

A FDC, em seu sítio, apresenta como um de seus valores a ética, “concentrando-se na prática da lealdade, confiança e transparência no relacionamento com terceiros”. Essa postura faz com que essa instituição, reconhecida como 27ª (vigésima sétima) melhor escola de negócios do mundo, conforme lista do *Financial Times*, demonstre claramente sua postura ligada com os princípios de GC. São ofertados pela instituições 03 (três) programas de curta duração ligados à GC, sendo um curso apresentando o tema de uma forma mais conceitual, outro com o objetivo de claro de desenvolver conselheiros (PDC – Programa de Desenvolvimento de Conselheiros) e o terceiro um programa customizado, direcionando os alunos a estruturar a implantação das boas práticas em suas organizações. Essas oportunidades são opções interessantes para os profissionais da área, principalmente pela prestígio alcançado pela FDC a nível mundial.

O Insper surgiu do Instituto Brasileiro de Mercado de Capitais (IBMEC), ganhando autonomia a partir de 2009. Localizado em São Paulo, esse instituto de ensino e pesquisa, conforme pode-se verificar em seu sítio, fez-se presente pelo oitavo ano consecutiva entre as melhores escolas de educação executiva do *Financial Times*. Em sua página na *internet*, a organização destaca a GC como item fundamental de suas políticas. Conforme descreve no sítio, o Insper “busca atender a critérios de credenciamento nacionais e internacionais e ser referência de governança para organizações públicas e privadas”. Além de tratar do tema de forma organizacional, o instituto busca repassar a seus alunos esses princípios.

No curso de bacharelado em Administração, por exemplo, o aluno do Insper logo no primeiro período de curso é apresentado à disciplina de Pensamento Crítico e Ética. Na ementa dessa disciplina, os temas abordados estão diretamente relacionados à GC, apesar de não haver denominação sobre esse assunto de maneira direta. Outra disciplina relacionado à GC é a Contabilidade Financeira, em que há um módulo descrito como “Confiabilidade da Informação: ética e mecanismos de controle”. Porém, a principal difusão do tema se dá na disciplina Estratégia Organizacional, onde há direcionamento para a GC como módulo a ser abordado durante as aulas.

Duas concorrentes do Insper a nível de graduação são as faculdades IBMEC-RJ e Fundação Getúlio Vargas.

O IBMEC-RJ, até 2009 era dirigido pela mesma gestão do Insper, até que houve separação por questões não relevantes a esse trabalho. Em decorrência da similaridade de seus progressos, essas duas instituições apresentam modelos educacionais parecidos. Analisando a grade curricular do curso de Administração do IBMEC, disponível em sítio *online*, é possível identificar que existe uma disciplina eletiva denominada “Governança Corporativa e

Sustentabilidade”. Apesar de não fazer parte da grade obrigatória, a possibilidade do aluno se aprofundar no tema cria uma oportunidade de formar administradores mais responsáveis, o que refletirá em suas decisões futuras e poderá impactar em melhores ambientes organizacionais e de mercado.

A Fundação Getúlio Vargas (FGV) foi fundada em 1944 com o objetivo de “preparar pessoal qualificado para a administração pública e privada”, conforme destaca em sítio na *internet*. Tal qual o IBMEC, o curso de Administração na FGV também oferta, como disciplina eletiva, uma turma denominada “Governança Corporativa”.

A nível nacional, uma lista prestigiada sobre universidades é divulgada pelo jornal Folha de São Paulo. Em 2013, a campeã da lista foi a Universidade de São Paulo (USP), conforme lista apresentada no sítio do jornal em parceria com a UOL.

O curso de Administração nessa instituição é ofertado no campus da Faculdade de Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade (FEA). Analisando a grade curricular do bacharelado em Administração de Empresas, disponível no sítio da instituição, também é possível observar uma disciplina direcionada para a GC como optativa eletiva para os graduandos.

Uma característica comum as cinco instituições de ensino brasileiras citadas é a localidade, o eixo “Rio-São Paulo”. Pela economia brasileira ainda estar mais concentrada ainda nessa região, ocorre dos melhores programas de ensino também estarem presentes nas proximidades. Porém, se as demais regiões também buscam se desenvolver e aumentar a relevância econômica, devem estar atentas ao desenvolvimento de seus futuros líderes, para que esses não estejam em desvantagens quando comparados aos profissionais recém-ingressos no mercado do trabalho vindos de escolas de negócios com programas de ensino mais atualizados.

No caso da FEAAC-UFC, a grade curricular do curso de Administração, conforme disponível em sítio *online*, estava inalterada desde o ano de 2007, não apresentando nenhuma disciplina focada em GC. Apesar disso, o tema costuma ser abordado em disciplinas como Administração Estratégica, Organização, Sistemas e Métodos, Análise de Investimentos ou Gestão Empresarial. Em 2014 foi aprovada a nova grade curricular do curso, porém, não foi há nenhuma nova disciplina abordando diretamente GC.

De forma sintética, pode-se analisar as instituições mencionadas quanto à divulgação de práticas de GC institucionais em seu *site*, na grade curricular de seus cursos de gestão e em programas de extensão disponíveis, de acordo com quadro abaixo:

Instituição de Ensino	GC no sítio na <i>internet</i>	GC na grade curricular	Programas de extensão
FEAAC – UFC			
COPPEAD-UFRJ	X	X	X
Fund. Dom Cabral	X		X
Inspere	X		X
IBMEC	X	X	
FGV	X	X	X
FEA-USP		X	

Tabela 02: Quadro síntese de GC nas Instituições de Ensino.

Fonte: Autor, 2014.

3. ESTUDO DE CAMPO

Em decorrência do cenário descrito no capítulo anterior, surge o questionamento se a FEAAC-UFC está preparando seus formandos de Administração da melhor forma quanto a boas práticas de gestão, pautadas nos princípios da GC.

Esse questionamento é a motivação principal desse trabalho, no qual buscou-se ir a campo coletar informações dos formandos para buscar entendimento sobre seus conhecimentos de GC e, também, a respeito de suas prioridades caso fossem gestores de organizações.

3.1 Metodologia de Pesquisa

Buscando-se adquirir as informações necessárias para entendimento do problema central desse trabalho, utilizou-se como estratégia de pesquisa a aplicação de um questionário em campo. Essa ação corresponde a uma pesquisa de caráter exploratório. Segundo Hair Jr et al (2005, p. 83), “um projeto de pesquisa exploratória é útil quando as questões de pesquisa são vagas ou quando há pouca teoria disponível”. Como não se sabe de forma mensurada o nível de conhecimento dos formandos sobre GC, entende-se que o método mais viável seja coletar essas informações diretamente na fonte, ou seja, perguntando diretamente aos alunos. Sobre isso, Laville e Dionne (1999, p. 168) descreve:

A importância dos documentos nas pesquisas em ciências humanas não descarta todo recurso direto às pessoas: estas se mostram frequentemente a fonte melhor adaptada às necessidades de informação do pesquisador. O que leva a algumas considerações sobre a escolha dessas pessoas que serão observadas ou interrogadas, selecionando, às vezes, alguns indivíduos, ou então populações inteiras, ou ainda partes dessas.

A população total, em teoria, seria composta de 160 (cento e sessenta) alunos, considerando uma turma média de 40 (quarenta alunos) em cada um dos dois turnos, diurno e noturno. Como esse trabalho visa alunos que declararam ser concludentes no ano de 2014, considerar-se-á 2 (dois) semestre, o que resultado no total composto citado.

A amostra selecionada foi escolhida por critério não-probabilístico. “Quando a participação na pesquisa é exigente, (...) apelar-se-á a uma amostra de voluntários” (LAVILLE E DIONNE, 1999, p. 170). A expectativa é que haja captação de metade da população total, a fim de obter considerável conhecimento a respeito do problema em questão.

A técnica utilizada para coleta de dados foi a aplicação de um questionário. Os autores Lavill e Dionne (1999, p. 183) defendem:

Para interrogar indivíduos que compõem essa amostra, a abordagem mais usual consiste em preparar uma série de perguntas sobre o tema visado, perguntas escolhidas em função da hipótese.

Para coletar os dados, foi necessário ir a campo, diretamente nos blocos da FEAAC-UFC, distribuindo questionários para os alunos enquadrados nos critérios de cursos e ano de conclusão, deixando essas informações descritas no próprio questionário.

A metodologia de pesquisa apresenta características quali-quantitativas, pois existem perguntas ambos os modelos, sendo algumas para mensuração de percentual de alunos com segurança sobre questões conceituais, no caso das quantitativas, e outros questionamentos para análise subjetiva do perfil do aluno quando de uma suposição sobre suas atitudes caso fosse gestor de uma média ou grande empresa, no caso das qualitativas.

3.2 Composição do Questionário

O questionário é composto de 07 (sete) perguntas, além do cabeçalho, conforme apresentado no Apêndice I desse trabalho.

O cabeçalho apenas solicita do respondente as informações de curso de graduação e semestre letivo. Dessa forma, foi possível filtrar apenas as respostas de alunos enquadrados no problema de pesquisa desse trabalho, pois o aluno declarado como estudante do 9º ou 10º semestre faz parte do público-alvo da pesquisa.

3.2.1 Você conhece o tema Governança Corporativa?

A pergunta inicial apresenta um modelo simples, como opções de resposta afirmativa ou negativa. No caso da resposta positiva, entende-se que esse seja um potencial estudante com conhecimento sobre o tema e necessita-se investigar qual seu nível de compreensão do mesmo.

No caso de respostas negativas, o respondente é direcionado para a última pergunta do questionário, pois já se sabe que o mesmo não possui conhecimento sobre o tema, mas há possibilidade de que, mesmo assim, ele possa investir em boas práticas caso fosse gestor.

3.2.2 Onde você conheceu esse tema?

Para os que responderam a primeira pergunta de forma afirmativa, questiona-se sobre a origem desse conhecimento. Como opções, podem ser marcadas: Faculdade, Trabalho/Estágio, Curso Extracurricular, Revista de negócios ou outra opção que deverá ser descrita pelo aluno.

Caso o aluno conheça o tema, faz-se importante conhecer se esse tema veio da academia ou de outra fonte, o que justifica o conhecimento a partir de uma deficiência na grade curricular analisada anteriormente.

3.2.3 Em sua opinião, quais os pilares da Governança Corporativa?

Os quatro pilares da GC, apresentados em capítulo anterior, são a base do conhecimento sobre o tema. Dessa forma, foram apresentadas, além da opção correta, outras possibilidades, substituindo algum princípio correto por Planejamento Estratégico, uma vez que esse é outro tema de destaque no cenário corporativa e que pode gerar dúvida no respondente.

Nessa questão, foi apresentada também a opção de desconhecimento, caracterizada pela sentença “Não sei”, direcionada para alunos que, pela falta de segurança na resposta, possam preferir assumir falta de conhecimento sobre a questão.

3.2.4 Em sua opinião, quais empresas necessitam de práticas de Governança Corporativa?

Apesar de tratar-se de um tema mais famoso para empresas listadas em Bolsa de Valores, até mesmo pela questão da obrigatoriedade, foi verificado no capítulo anterior desse trabalho que as boas práticas de GC devem ser implantadas em qualquer modelo organizacional, independente de natureza ou porte.

Dessa forma, foram apresentadas as seguintes opções: Apenas empresas listadas na CVM, apenas empresas com ações negociadas na bolsa de valores, apenas as que tem investimentos estrangeiros, todas e “não sei”.

3.2.5 Quais os níveis de Governança Corporativa?

Conforme já visto nesse trabalho, existem três níveis de Governança Corporativa: Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado. Por tratar-se de uma questão conceitual, buscou-se apresentar opções incompletas ou com um possível “Nível 3”, de forma a garantir a segurança do respondente sobre o tema.

Assim como as duas perguntas anteriores, essa questão também apresenta a opção de desconhecimento sobre a questão.

3.2.6 Se você fosse gestor de uma média ou grande empresa, quais seriam as prioridades de sua gestão? (Favor elencar de 1 a 5, sendo 5 o item de maior prioridade e 1 o item de menor prioridade).

Buscando obter análise das prioridades do aluno, caso fosse gestor de organização, foi disponibilizado ao respondente as seguintes opções: faturamento, redução de custos, transparência, responsabilidade social e gestão de pessoas.

A análise das respostas será mais subjetiva, pois não existe uma resposta certa, e sim a resposta mais adequada ao perfil de cada profissional. Dessa forma, entende-se que os respondentes que elencarem fatos como transparência e responsabilidade social com alta prioridade tendem a ter um comportamento mais alinhado com GC.

3.2.7 Se você fosse gestor de uma média ou grande empresa, marque três entre as opções abaixo que você iria priorizar quando da realização de investimentos. (Marque apenas três opções).

Similar a pergunta anterior, essa questão trata da apresentação de 05 (cinco) possíveis temas que o respondente, caso gestor, poderia priorizar em sua gestão. As opções disponíveis são: melhoria do sistema gerencial ERP, consultoria tributária, auditoria externa, pesquisa e desenvolvimento e conselho de administração.

A diferença primordial entre essa questão e a sexta é que a sétima fica deve ser respondida por todos os alunos respondentes, independente se responderam na primeira questão se possuíam, ou não, conhecimento sobre a GC.

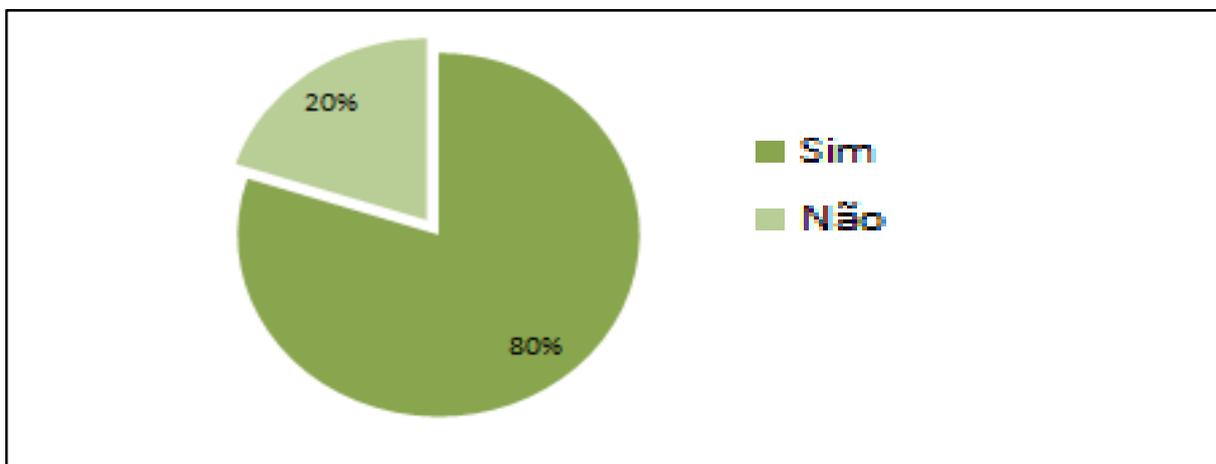
3.3 Resultados da Pesquisa

Após pesquisa em campo, foi possível coletar 100 (cem) respostas. Considerando a população total estimada de 160 (cento e sessenta) alunos, conforme citado no tópico anterior, chegou-se a uma amostra de aproximadamente 62% (sessenta e dois por cento) da população total, o que representa parcela significativa e suficiente para entendimento e análise do problema central desse trabalho.

Para apresentação dos resultados, optou-se por apresentá-los inicialmente de maneira consolidada, considerando o somatório de todos os respondentes, e, posteriormente, uma análise individual por curso para que se tenha um entendimento mais específico.

3.3.1 *Você conhece o tema Governança Corporativa?*

Na primeira pergunta, a respeito do conhecimento sobre a GC, foi registrado 80% (oitenta por cento) de respostas afirmativas de forma consolidada, conforme pode-se verificar no quadro abaixo:



Quadro 01: Respostas da primeira pergunta
Fonte: Autor, 2014.

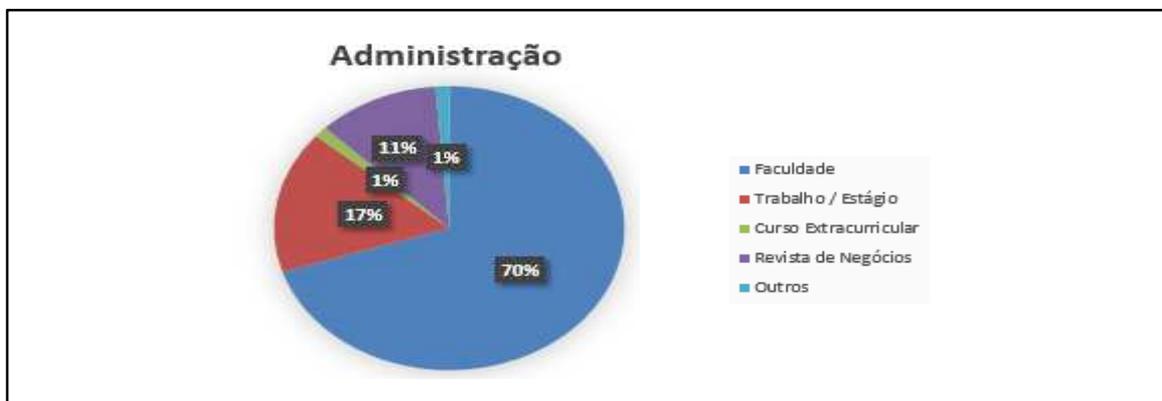
Esse primeiro resultado apresenta situação favorável ao objetivo da pesquisa, pois percebe-se que a maioria dos respondentes, pelo menos, já apresentou algum contato anterior com o tema.

Da pergunta número 02 (dois) até a pergunta 06 (seis) apenas serão consideradas as respostas de estudantes que marcaram a opção “sim” quando questionados sobre o

conhecimento do tema. Os que marcaram a opção “não” apenas serão considerados na última pergunta do questionário.

3.3.2 Onde você conheceu esse tema?

Conhecido o percentual de alunos que diz reconhecer o tema, faz-se necessário entender qual a origem desse conhecimento, pois, exceto para o caso do curso de Economia, a quantidade de alunos que assume conhecer o tema é bastante representativa. Consolidando as respostas, chegou-se ao seguinte resultado:



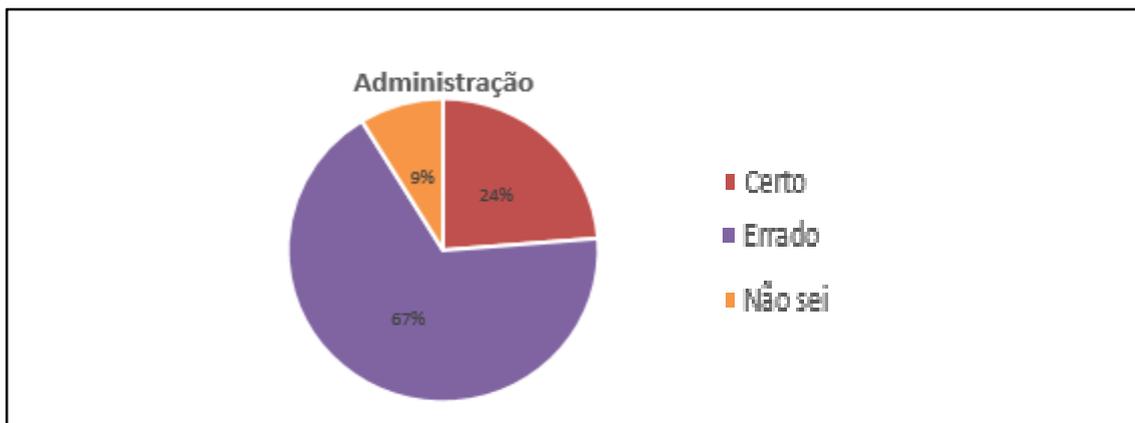
Quadro 02: Respostas da segunda pergunta
Fonte: Autor, 2014.

A pesquisa demonstra que 70% (setenta por cento) dos entrevistados assumem ter conhecido o tema na faculdade. Essa realidade demonstra que há, de alguma forma, apresentação do tema em alguma disciplina correlata, como Finanças ou Administração Estratégia. Esse é um resultado positivo quanto ao entendimento sobre a difusão do tema na FEAAC, pois os próprios alunos admitem ter adquirido conhecimento do tema enquanto graduando de seus respectivos cursos.

Dessa forma, pode-se concluir que existe sim difusão de GC na faculdade, apesar de não haver formalidade sobre o ensinamento do tema como uma disciplina própria ou apresentação em ementa de disciplina correlata. Para ter-se entendimento se essa transmissão de conhecimento é suficiente para preparar os alunos a compreender o tema de forma ampla e fazê-los interessados em investir no tema quando gestores de empresa, faz-se necessário verificar os resultados das próximas perguntas.

3.3.3 Em sua opinião, quais os pilares da Governança Corporativa?

Partindo do pressuposto que a maioria dos alunos, conforme verificado na pergunta anterior, conheceu o tema na faculdade, é preciso saber quão profundo é esse entendimento. Para tal, buscou-se questionar, de forma objetiva, os quatro pilares da GC. Com a compilação dos resultados, foi possível chegar ao resultado apresentado no quadro abaixo:



Quadro 03: Respostas da terceira pergunta
Fonte: Autor, 2014.

Questionados sobre os pilares da GC, apenas 24% (vinte e quatro por cento) dos alunos souberam responder corretamente a pergunta, indicado a resposta de continha Transparência, Prestação de Contas, Equidade e Responsabilidade Social. Desses alunos, 67% (sessenta e sete por cento) marcaram a resposta errada e os demais 9% (nove por cento) optaram por assumir a falta de conhecimento na resposta.

Os alunos de Administração apresentaram um bom número de respostas corretas, pois aproximadamente um quarto da amostra soube escolher os quatro pilares da GC. Apesar disso, entende-se que ainda é um número proporcional de acertos abaixo do satisfatório, pois se a cada quatro profissionais no mercado apenas um tiver entendimento sobre a GC, haverá a possibilidade de três em cada quatro empresas do mercado não estar buscando seguir boas práticas de gestão em sua rotina.

Para que possa haver o desenvolvimento do mercado local, tanto em relação a instituições privadas quanto públicas, os gestores necessitam pensar e atuar de forma eficiente e buscar o desenvolvimento, sendo a GC uma alternativa para tal. Esse desenvolvimento deve ser pautado em boas práticas de gestão. Sabe-se que o conhecimento dessas boas práticas pode, e deve, ser adquirido de várias formas até se chegar ao cargo de liderança, o que pode reverter esse quadro e tornar o desenvolvimento do mercado pautado nos princípios de GC. Apesar

disso, quanto antes esses futuros líderes estiverem preparados e dispostos a assumir essa postura, melhor será o resultado de suas decisões futuras.

3.3.4 Em sua opinião, quais empresas necessitam de práticas de Governança Corporativa?

Apesar da pergunta ser bastante subjetiva, pois algumas empresas são obrigadas a possuírem práticas de GC, como é o caso daquelas negociadas em bolsa de valores, e outras não necessariamente, como o caso das que possuem investidores estrangeiros. Mesmo assim, pelo já visto nesse trabalho quando da explanação sobre os benefícios da adoção de boas práticas de GC, seria importante se todas as empresas tivessem algumas práticas ligadas ao tema, para seu próprio crescimento sustentável.

Indagados, os alunos responderam da seguinte forma a esse questionamento:



Quadro 04: Respostas da quarta pergunta.

Fonte: Autor, 2014.

A análise dos dados reflete a consciência dos alunos quanto à necessidade de aplicação dos princípios de GC em todas as empresas, pois 61% (sessenta e um por cento) dos alunos responderam dessa forma. Apesar de não terem conhecimento correto dos quatro pilares, pode-se entender que os alunos entendem que esse seja um tema importante para ser posto em prática nas empresas, o que demonstra possível interesse dos mesmos em dar continuidade a essa prática ou implantá-la, caso seja o caso.

3.3.5 Quais os níveis de Governança Corporativa?

Tal qual o efetuado na terceira pergunta, a quinta pergunta apresenta um questionamento objetivo sobre os níveis de GC reconhecidos no mercado nacional. Entende-se que a resposta dessa pergunta é mais complexa que a terceira, pois os alunos devem, nesse momento, demonstrar conhecimento mais aprofundado já que os níveis apenas são difundidos no que refere-se às empresas listadas na Bolsa de Valores, enquanto que os princípios podem ser aplicados a qualquer instituição.

Segue abaixo quadro com a compilação das respostas auferidas nos questionários válidos:



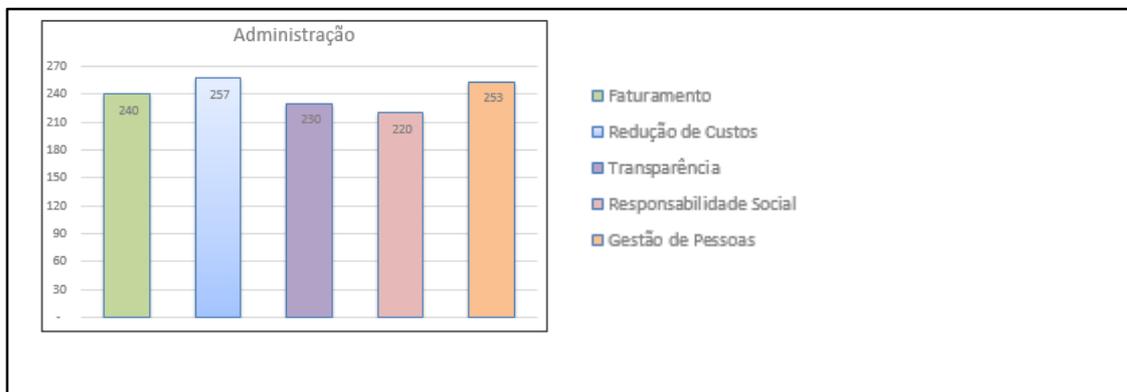
Quadro 05: Respostas da quinta pergunta.
Fonte: Autor, 2014.

Os resultados demonstram que não há conhecimento sobre os níveis de GC. Apenas 15% (quinze por cento) dos alunos apresentaram respostas corretas para a pergunta, estando o restante dos alunos divididos entre os que assumem não saber e os que responderam de forma errada, 63% (sessenta e três por cento) e 22% (vinte e dois por cento), respectivamente.

Como trata-se de uma pergunta mais voltada para empresas de capital aberto, esse resulta, apesar de bastante negativo, não apresenta situação alarmante para o desenvolvimento do mercado local, pois o Ceará apresenta, em sua maioria, empresas de pequeno e médio porte não listadas em bolsa de valores. Sendo assim, esse resultado demonstra que o público-alvo não possui conhecimento em um determinado assunto ligado ao tema, mas deve-se deixar claro que o fundamental é o interesse desse futuro líder em aplicar os princípios do tema na prática de sua empresa, independente do porte. Para verificar se há, de fato, desse interesse, seguem as próximas perguntas com enfoque mais direcionado aos possíveis investimentos dos alunos quando gestores.

3.3.6 Se você fosse gestor de uma média ou grande empresa, quais seriam as prioridades de sua gestão? (Favor elencar de 1 a 5, sendo 5 o item de maior prioridade e 1 o item de menor prioridade).

Assumindo um questionamento de caráter mais subjetivo, foi perguntado aos alunos quais seriam suas prioridades, dentre as opções disponíveis, caso fossem gestores de empresas de médio ou maior porte. Dentre as opções, haviam possibilidades direcionadas para princípios de GC e outros como faturamento e gestão de pessoas. Ao realizar tabulação dos dados, chegou-se ao seguinte apresentado a seguir:



Quadro 6: Respostas da sexta pergunta
Fonte: Autor, 2014.

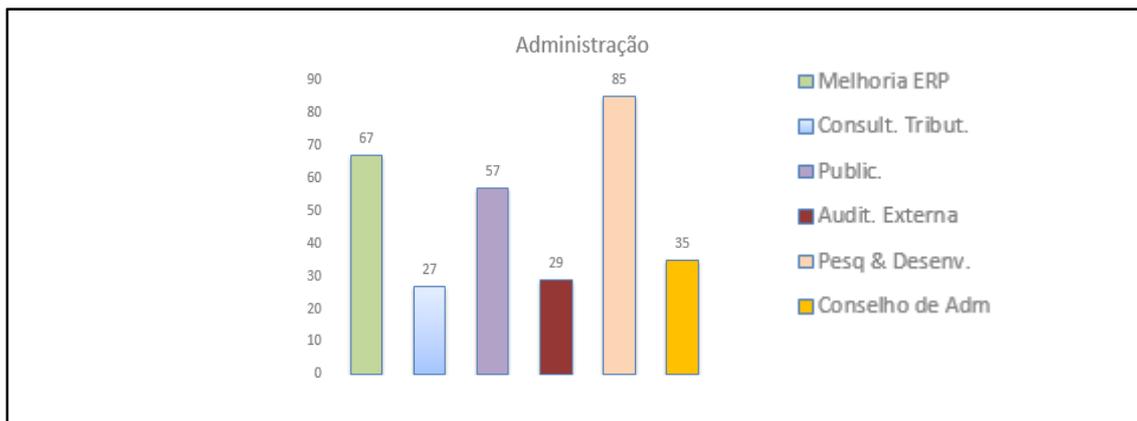
Durante a análise dos dados, foi possível perceber que, de forma consolidada, o tema que mais atrai atenção do respondente é a redução de custos, seguida da gestão de pessoas. Dentre as opções oferecidas, a transparência e a prestação de contas ficaram nas últimas duas posições. Esse resultado, apesar de não demonstrar desinteresse, demonstra caráter secundário das boas práticas de GC quando comparadas a faturamento ou gestão dos recursos humanos. Esse trabalho não objetiva tratar essa conclusão como um ponto positivo ou negativo, mas buscar compreender a postura do profissional formado na FEAAC-UFC quanto às suas prioridades.

De forma prática, é mais válido para que o mercado evolua de forma consciente que os profissionais atuem seguindo os princípios de GC, independente se tem consciência disso ou não.

3.3.7 Se você fosse gestor de uma média ou grande empresa, marque três entre as opções abaixo que você iria priorizar quando da realização de investimentos.

Similar ao exposto na pergunta anterior pelo caráter subjetivo, foram apresentadas 6 (seis) possibilidades para que o respondente optasse por três caso fosse gestor. Existem duas diferenças entre as duas perguntas, pois a presente não elenca as opções por ordem de prioridade, apenas deixando de marcar aquelas que tinham caráter secundário, e são válidas também as respostas de alunos que marcaram a opção “Não” quando questionados se conheciam o tema na primeira pergunta.

Para análise desses dados, buscou-se comparar todos os alunos, conhecendo ou não o tema, para identificar o perfil do concludente por curso de forma abrangente. Dessa forma, os dados foram consolidados apresentando o seguinte resultado:



Quadro 7: Respostas da sétima pergunta
Fonte: Autor, 2014.

Como última análise da pesquisa desse trabalho, foi possível verificar, de forma consolidada, que as três possíveis opções ligadas aos princípios de GC entre as possibilidades de marcação dos respondentes ficaram nas três últimas colocações. As prioridades foram prioritariamente pesquisa e desenvolvimento e melhoria no sistema gerencial ERP.

Dessa forma, pode-se concluir que não há, por parte dos alunos, tendência a investir em temas que, pelo já demonstrado nos capítulos anteriores, poderiam trazer mais transparência e eficiência na gestão das instituições, como seria o caso de auditoria externa e conselho de administração, que ficaram entre as últimas opções.

Esse fato demonstra certo risco, pois os próprios alunos que teoricamente estariam se preparando para assumir cargos estratégicos em uma organização não compreender com importância a função de um conselho de Administração bem estruturado.

3.4 Conclusão da pesquisa

Após a finalização da análise dos dados, conclui-se que há despreparo da amostra de alunos a qual essa pesquisa foi destinada quanto às boas práticas de GC. Essa constatação pode ser percebida tanto no contexto conceitual, quanto ao entendimento dos princípios do tema, quanto no contexto prático, quando da análise sobre a priorização dos investimentos dos futuros gestores das organizações.

Essa constatação apresenta possível risco ao desenvolvimento sustentável do mercado local quanto a formação de líderes e gestores, pois as boas práticas difundidas pelos princípios de GC geram eficiência ao mercado em decorrência da demonstração de resultados financeiros e contábeis confiáveis e sólidos. Essas informações, como bases de projeções futuras e análises de cenários precisam ser confiáveis para que a tomada de decisão decorrente das projeções e análises possa ser racional e baseada em um cenário real.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de difundir o conhecimento sobre GC e verificar se há, por parte dos formandos em Administração da FEAAC-UFC, entendimento sobre o tema e interesse em investir nele quando gestores, o trabalho foi apresentado seguindo apresentação conceitual e estudo de campo.

Na parte inicial, os pilares da GC foram apresentados de forma ampla, considerando o histórico, os conceitos, seus benefícios e sua aplicabilidade no mercado. Nessa apresentação, pôde-se compreender a importância do tema no cenário atual, bem como sua significância aos gestores das organizações, sejam essas públicas ou privadas.

Entendida essa contextualização, partiu-se para a aplicação de uma pesquisa de campo, por meio de questionário com características qualitativas e quantitativas, buscando entender o grau de conhecimento de formandos da FEAAC e o possível interesse de investimento no tema quando gestores de empresas.

Por meio de compilação e análise dos dados, foi possível identificar que não há preparação razoável dos alunos considerados como público-alvo da pesquisa quanto ao tema de estudo desse trabalho. Além disso, se analisados de forma consolidada ao somar os resultados individuais de cada curso, há também tendência de que as boas práticas tenham caráter secundário quando dos investimentos e postura profissional dos concludentes.

Apesar do resultado desfavorável, mesmo que previsível quando analisada a estrutura curricular dos bacharelados, sabe-se que cursos de complementação da graduação, independente da duração, e experiências profissionais podem incentivar os bacharéis a se interessarem mais pelo tema e compreenderem melhor seus benefícios práticos.

Dessa forma, duas são as possíveis ações a serem estudadas caso decida-se pelo incentivo do maior interesse do público pelo tema, assim como para que se possa dar o devido prestígio que a GC merece. A primeira opção seria desenvolver na grade curricular dos cursos de bacharelado da FEAAC disciplina direcionadas para aprofundamento nas boas práticas, não apenas como um módulo a ser estudado em uma disciplina associada, mas assumindo caráter de disciplina completa. Outra estratégia a ser pensada é a maior difusão das boas práticas no meio corporativa, por meio de estudo nas empresas e eventos corporativos, para que os atuais líderes e gestores também consigam colocar em prática os conceitos da GC entendendo seus benefícios.

Apesar de economia ainda não reconhecidamente desenvolvida, o mercado local necessita pensar e agir como uma grande potência econômica se vislumbra um dia assumir uma

posição de destaque no cenário global. Sendo assim, o quanto antes os gestores assumirem essa conscientização e buscarem valorizar e investir nas boas práticas de gestão, maior a probabilidade de suas respectivas organizações atingirem resultados sólidos, reais e confiáveis, o que gera benefícios tanto para seus controladores quanto para todas as demais partes envolvidas no seu ramo de atuação.

Dessa forma, no entender de que a FEAAC-UFC continue sendo reconhecida como uma das principais fornecedoras de profissionais qualificados para o ingresso no mercado de trabalho, seja público ou privado, é necessário que haja maior esforço quanto à difusão das práticas de GC, pois essa é uma interessante prática para que os formandos estejam também preparados para colocar em prática princípios éticos e transparentes em suas organizações, o que produz resultados benéficos tanto para as respectivas instituições quanto para os demais envolvidos em seu contexto.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Duclerk Machado de. **O uso das melhores práticas de Governança Corporativa na divulgação das informações fornecidas aos *stakeholders*. Estudo de caso: Banco do Brasil.** 2005. 80p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Ceará.
- ARAÚJO, Rodrigo Viriato. **Governança Corporativa como instrumento de geração de valor para as empresas no mercado de capitais.** 2005. 100p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Ceará.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- ATTIE, William. **Auditoria: Conceitos e Aplicações.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BBC BRASIL. **Investimento estrangeiro cai, mas ainda segue em ‘alta histórica’ no Brasil.** Disponível em: <<http://www.bbc.co.uk/portuguese/>>. Acesso em: 16 de março de 2014.
- BEZERRA, Camila Santos. **A prática da Responsabilidade Social Corporativa: Uma investigação em empresas cearenses.** 2009. 70p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Ceará.
- BOVESPA. **Distribuição da participação de homens e mulheres no total de investidores pessoa física.** Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/renda-variavel/BuscarParticipacaoInvestimento.aspx?Idioma=pt-br>>. Acesso em: 16 de março de 2014.
- CARDOSO, Ricardo L., VIEIRA, Carlos, FURTADO, Paulo S. M., DOS SANTOS, Waldir J. L. **Contabilidade dos investimentos em participações societárias.** 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008.
- CARVALHO, Fernanda Abreu. **Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de Governança Corporativa na transparência das informações evidenciadas por empresas brasileiras do setor de papel e celulose.** 2004. 64p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Ceará.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COPPEAD-UFRJ. **A escola de negócios da UFRJ: Mestrado em Administração.** Disponível em: <<http://www.coppead.ufrj.br/pt-br/mestrado/sobre-o-curso/>>. Acesso em 16 de maio de 2014.

DA COSTA, Patrícia Pena. O comitê de auditoria na Governança Corporativa das empresas brasileiras de capital aberto. 2004. 126p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Ceará.

DA SILVA, Edson Cordeiro. **Governança Corporativa nas Empresas.** 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

DONATO, Danielle Mendes Vasconcelos. **Análise financeira da empresa M. Dias Branco S.A. após a sua adesão ao Novo Mercado da Bovespa.** 2007. 66p. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Ceará.

Ernst & Young Terco. **Auditoria e IFRS no Ambiente de Governança.** São Paulo: Ernst & Young Terco, 2011.

EY. **Como crescer: estratégia, gestão e recursos para sua empresa.** São Paulo: Ernst & Young Terco, 2013.

EXAME. **Private equity é destaque em fusões e aquisições, diz Anbima.** Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/private-equity-e-destaque-em-fusoes-e-aquisicoes-diz-anbima>>. Acesso em: 04 de maio de 2014.

FINANCIAL TIMES. **Management: Business Education all rankings.** Disponível em: <<http://rankings.ft.com/businessschoolrankings>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Ranking Universitário Folha.** Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2013/>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

FUNDAÇÃO DOM CABRAL. **Missão e Princípios.** Disponível em: <<http://www.fdc.org.br/sobreafdc/conhecaafdc/Paginas/Missao-Principios.aspx>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. **Graduação em Administração.** Disponível em: <<http://ebape.fgv.br/programas/graduacao/disciplinas>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

GRAHAM, Benjamin. **O Investidor Inteligente.** Edição atualizada com os comentários de Jason Zweig. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2003.

GREMAUD, Amaury P., VASCONCELLOS, Marco A. S., TONETO JÚNIOR, Rudinei. **Economia Brasileira Contemporânea**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

HAIR JR., Joseph F., BABIN, Barry, MONEY, Arthur H., SAMOUEL, Phillip. **Fundamentos de Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MERCADO DE CAPITAIS-IBMEC. **Graduação em Administração**. Disponível em: <<http://www.ibmec.br/site/Detalhe-Cursos/rio-de-janeiro/barra-da-tijuca/graduacao/Escola-de-Negocios/Administracao>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

INSPER. **Ementas Graduação em Administração**. Disponível em: <http://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2012/05/EMENTAS_GRADUACAO_ADMINISTRACAO_2012_SITE.pdf>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

INSPER. **Governança**. Disponível em: <<http://www.insper.edu.br/institucional/governanca/>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Princípios Básicos**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18163>>. Acesso em: 16 de março de 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa: discussões sobre os conselhos em empresas no Brasil**. 1ª ed. São Paulo: Saint Paul Editoria, 2012.

LAVILLE, Christian, DIONNE, Jean. **A Construção do Saber: Manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Reimpressão. Porto Alegre: Editora UFMG, 1999.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MONTOTO, Eugenio. **Contabilidade Geral Esquematizada**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

TREIGER, José Marcos. **Relações com Investidores**. 3ª Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO PAULO. **Graduação em Administração na FEA-USP**. Disponível em: <<http://www.fea.usp.br/media/fck/Estrutura%20Curricular%202014%20Noturno%2027-05-13.pdf>>. Acesso em: 16 de maio de 2014.

APÊNDICE I

Curso:

Semestre:

QUESTIONÁRIO

1. Você conhece o tema Governança Corporativa?

- Sim
- Não (pule para a sétima pergunta)

2. Onde você conheceu esse tem?

- Faculdade
- Trabalho / Estágio
- Curso Extracurricular
- Revistas de Negócios
- Outro: _____

3. Em sua opinião, quais os pilares da Governança Corporativa?

- Transparência, Planejamento Estratégico, Educação Corporativa e Inovação.
- Planejamento Estratégico, Responsabilidade Social Corporativa, Transparência e Prestação de Contas.
- Responsabilidade Social Corporativa, Equidade, Transparência e Prestação de Contas.
- Planejamento Estratégico, Responsabilidade Social Corporativa, Equidade e Prestação de Contas.
- Não sei

4. Em sua opinião, quais empresas necessitam de práticas de Governança Corporativa?

- Apenas as empresas listadas na CVM
- Apenas as empresas com ações negociadas em bolsa de valores
- Apenas as que tem investidores estrangeiros
- Todas
- Não sei

5. Quais os níveis de Governança Corporativa?

- Nível 1, Nível 2 e Nível 3
- Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado
- Nível 1, Nível 2, Nível 3 e Novo Mercado
- Nível 1 e Novo Mercado
- Não sei

6. Se você fosse gestor de uma média ou grande empresa, quais seriam as prioridades de sua gestão? (Favor elencar de 1 a 5, sendo 5 o item de maior prioridade e 1 o item de menor prioridade).

- Faturamento
- Redução de Custos
- Transparência
- Responsabilidade Social
- Gestão de Pessoas

7. Se você fosse gestor de uma média ou grande empresa, marque três entre as opções abaixo que você iria priorizar quando da realização de investimentos. (Marque apenas três opções).

- | | |
|--------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | Melhoria do sistema gerencial ERP |
| <input type="checkbox"/> | Consultoria Tributária |
| <input type="checkbox"/> | Publicidade |
| <input type="checkbox"/> | Auditoria Externa |
| <input type="checkbox"/> | Pesquisa & Desenvolvimento |
| <input type="checkbox"/> | Conselho de Administração |