

GOVERNANÇA CORPORATIVA ORIENTADA PARA A GESTÃO: UM ESTUDO EM EMPRESAS CADASTRADAS NO SINDIMETAL DA REGIÃO DO VALE DOS SINOS

Humberto Girardi¹

Henrique Ullmann Girardi²

Evandra da Costa Vargas³

RESUMO

O estudo revela os resultados de uma pesquisa realizada junto às empresas cadastradas no SINDIMETAL da Região do Vale do Rio dos Sinos a respeito da governança corporativa, especialmente aquela orientada à gestão de empresas de pequeno, médio e médio grande porte. A pesquisa básica e descritiva utilizou uma *survey* para levantar dados junto a 28 empresas, das quais 7 responderam com dados válidos para o objetivo proposto. A abordagem é qualitativa para identificar a realidade da governança corporativa orientada para a gestão das empresas, através de uma amostra não probabilística. O estudo mostra que nenhuma das empresas respondentes possui conselho fiscal e que as empresas que possuem o conselho de família não possuem o conselho de administração, portanto, são excludentes. Quanto a prestação de contas na gestão, ficou evidenciado a falta de padronização e de processo, pois apenas uma empresa respondeu que existe um sistema de gestão com um conjunto de indicadores que é analisado pela gerência e pela diretoria. Em relação a existência de um sistema formal de avaliação de desempenho, 6 empresas responderam existir, porém quando questionados se todos os gerentes, supervisores, líderes e encarregados eram avaliados tomando por base este sistema apenas 4 empresas responderam que sim. Novos estudos podem ser feitos na busca da relação entre governança e gestão, utilizando uma amostra maior na pesquisa. Outra linha de estudos pode analisar os principais indicadores de desempenho de cada nível de gerência e verificar qual a correlação entre esses e as práticas de governança adotadas.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Gestão. Prestação de Contas.

1 INTRODUÇÃO

A última década denota um importante crescimento no interesse pelo tema da governança corporativa. Robert Stobaugh, professor da *Harvard Business School* e especialista em governança corporativa, em entrevista à Revista Exame (2001) afirma que Governança Corporativa é sinônimo de transparência e esta é fundamental ao interesse de investidores internacionais em mercados emergentes.

A governança corporativa é um tema pouco conhecido nas empresas de pequeno, médio e médio-grande porte no Brasil e não existem muitas pesquisas sobre o assunto (GIRARDI e GIRARDI, 2015). Desta forma, o estudo foca a evidenciação da governança corporativa orientada à gestão em

¹ Doutorando pelo PPG Ciências Contábeis Unisinos, Mestre em Administração PUC-Rio.

² Candidato a Especialista em *Business Process Management* UNISINOS e Bacharel em Publicidade e Propaganda PUC-RS.

³ Especialista em Controladoria e Finanças Unisinos.

empresas que não são de grande porte, identificando as características de governança corporativa na gestão de empresas de pequeno, médio e médio-grande porte através de pesquisa realizada junto as empresas vinculadas ao SINDIMETAL do Vale do Rio dos Sinos.

A influência da governança corporativa no desempenho (SILVA, 2010; IBGC, 2015), bem como a influência da governança corporativa na gestão (CONTI, 2007; GIRARDI e GIRARDI, 2015) justificam a iniciativa do presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Conceitos

Não obstante a efervescência atual em torno do tema é relevante observar que o conteúdo ideológico pregado pelos defensores da governança corporativa, apesar de progressista e digno de louvor, nada mais preconiza que o cumprimento da função social da sociedade anônima, derivada de seu caráter institucional, e dos deveres do acionista controlador previstos no art. 116º, parágrafo único, da lei n. 6.404/76 (RIBEIRO, 2007 p.13)

A governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade melhorar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, por exemplo investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. (SILVA, 2010, p.18)

Para Oliveira (2006, pp.12-16) as primeiras discussões a respeito do assunto tiveram sua origem no tripé firmado pelo “Fundo LENS, pelo relatório Cadbury e pelos princípios da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e o filtro básico do processo correspondente à Lei Sarbanes-Oxley”.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) a lei Sabanes-Oxley regulamentou de forma rigorosa a vida corporativa, imprimindo nova coerência às regras de governança corporativa e apresentando-se como um elemento de renovação das boas práticas de conformidade legal (*compliance, accountability, disclosure e fairness*).

O IBGC (2015) conceitua: Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle.

2.1.1 Evolução histórica

A governança corporativa tem suas raízes na Inglaterra e nos Estados Unidos, motivadas por escândalos financeiros com companhias listadas em Bolsas de Valores. Esses escândalos, causadores de enormes prejuízos, despertaram o interesse dos governos e da sociedade para alguns problemas de gestão das companhias e dos mercados de capitais (RIBEIRO, Milton Nassau, 2007, p. 17)

Na transição do século XX para o XXI, o Brasil assistiu a um impactante conjunto de reformas em estatutos legais, seguido de novas regulamentações e recomendações da CVM, que mudaram o cenário da governança corporativa no país. As duas reformas de maior impacto foram: a da Lei das Sociedades por Ações em 2001 e a do Código Civil em 2002. Exatamente em meio a estas mudanças em importantes estatutos legais do país, ocorreu nos Estados Unidos uma das mais amplas reações regulatórias aos escândalos e às megafraudes corporativas que abalaram o mundo dos negócios no início do novo milênio: a Lei Sarbanes-Oxley, de 2002. Como as disposições desta lei alcançaram empresas estrangeiras com emissões de capital no mercado norte-americano, elas se somaram aos novos marcos legais aplicáveis do sistema empresarial do país (Rossetti e Andrade, 2014, p. 436)

Silva (2010, p.25), cita como evolução histórica que em maio de 1999 o IBGC amplia o código, quando a expressão “Governança Corporativa” ainda era desconhecida no Brasil. Em abril de 2001, houve a primeira revisão, considerando tanto o avanço legislativo quanto o regulatório, confirmando a importância da governança corporativa.

2.1.2 A separação entre propriedade e gestão

Em um primeiro momento, o foco governança corporativa estava voltado para resolução de conflitos internos nas empresas, tendo como objetivo trazer para os acionistas controladores facilidades na administração estratégica da companhia. Já nesse momento, verificava-se a importância da separação das figuras do gestor e do controlador, bem como do estabelecimento de novas técnicas de relacionamento na companhia. Essas técnicas resultaram em regras de conduta hoje reunidas nos denominados “códigos de melhores práticas”. (RIBEIRO, 2007, p. 18)

Segundo Rossetti e Andrade (2014), o agigantamento tem sido acompanhado por um processo histórico de dispersão do capital de controle, sob o impacto de cinco fatores: a) a constituição das grandes empresas na forma de SAs abertas; b) a abertura do capital de empresas fechadas; c) o

aumento no número de investidores nos mercados de capitais; d) os processos sucessórios e; e) as fusões e as aquisições quando reduzem a participação dos sócios no capital expandido. O sistema acionário possibilitou, de um lado, o expansionismo e o agigantamento do mundo corporativo, bem como a concentração de poder econômico das 500 maiores empresas das economias nacionais. Mas, de outro lado, manifestou-se dentro dele um importante movimento, oposto da concentração: a dispersão do número de acionistas e a despersonalização da propriedade. Os acionistas tornaram-se em grande e crescente número de empresas, proprietários passivos.

O divórcio entre a propriedade e gestão acarretou mudanças nas companhias (ROSSETTI e ANDRADE, 2014): a) a propriedade desligou-se da administração; b) “os capitães de indústria”, fundadores-proprietários, foram substituídos por executivos contratados; c) os objetivos deixaram de se limitar à maximização de lucros; d) várias inadequações e conflitos de interesse passaram a ser observados no interior das companhias. Mas foram exatamente os conflitos de interesses não perfeitamente simétricos que levaram à reaproximação da propriedade e da gestão, pelo caminho da difusão e da adoção de boas práticas de governança corporativa.

2.1.3 Os códigos de melhores práticas de governança corporativa

Esses códigos podem ser definidos como um apanhado de princípios e regras de conduta, sem força cogente, proposto por diversas organizações, governamentais ou não, sugeridos às companhias e aos seus órgãos, visando à gestão equânime daquelas (RIBEIRO, 2007, p.18)

O primeiro código a sugerir a adoção de práticas de governança corporativa ocorreu em 1992, na Inglaterra, por intermédio da Comissão Cadbury. Posteriormente, surgiram vários outros ao redor do mundo, inclusive elaborados por instituições como o Fundo Monetário Internacional, a Comunidade Europeia, o Banco Mundial, dentre outras. (RIBEIRO, 2007, p. 18)

Toda sociedade deve ter um código de conduta baseado em princípios éticos, aprovado pelo conselho de administração e aplicável a todos os colaboradores e administradores. O primeiro objetivo desse código deverá ser minimizar os conflitos de interesses. Os conflitos entre sócios e entre estes e a sociedade devem ser resolvidos preferencialmente por meio de arbitragem (SILVA, 2010, p. 234).

Os agentes de mercado recomendam às empresas a adoção de algumas práticas para aprimoramento da governança corporativa. Essas práticas são descritas em diversos Códigos das Melhores Práticas de Governança Corporativa que, em última instância, visam criar mecanismos

corporativos para harmonizar as relações entre acionistas e gestores. Entre as principais práticas constantes da maioria dos códigos de governança estão a necessidade de uma participação ativa e independente do conselho de administração, o fornecimento de informações precisas e transparentes para o mercado e igualdade de direitos entre todos os acionistas. (SILVEIRA, 2006).

As diferenças de representatividade de Monks, do Comitê de Cadbury, da OCDE e do Congresso dos estados Unidos não implicam diferenças de legitimidade. Esta é definida pelas razões de ser e pelas implicações de boa governança a partir do início dos anos 90. (ROSSETTI e ANDRADE, 2014, p. 183)

ROSSETTI e ANDRADE (2014, pp. 183-184) comentam alguns aspectos relevantes do início dos anos 90 a 2011 sobre o desenvolvimento mundial da governança corporativa:

- A proposição de códigos de boas práticas de governança acelerou-se a partir de 1999, provavelmente pela ampla aceitação dos princípios sugeridos pela OCDE, que foi reforçada pela multiplicidade de fatores, internos e externos, que passaram a exigir novos modelos corporativos de gestão. Até 1998, oito 1999 a 2011, foram mais de 68, totalizando 76. De acordo com o *European Corporate Institute*, além dos 76 países que editaram códigos até final de 2011, há outros 35 preparando documentos relacionados. A expectativa, para os próximos três anos, é que cerca de 110 países com códigos editados, em segunda ou terceira versões.
- Em muitos países, as práticas de governança corporativa estão associadas a programas nacionais de promoção da competitividade e a políticas públicas de desenvolvimento. É o que sugere, por exemplo, o título do código da Grécia.
- Os códigos propostos são objetos de revisões. Além dos princípios da OCDE, nos países em que pioneiramente foram propostos, como Reino Unido, Canadá, Estados Unidos e França, foram editadas versões revistas. Estas revisões, antes de revelarem inadequações reforçam o interesse pelo processo de governança e sua permanente adaptação às mudanças no ambiente interno e externo das corporações e dos negócios.
- Interesse pela governança corporativa é ainda revelado pela proposição de boas práticas por mais de um canal institucional, Estados Unidos, Inglaterra, Japão e Brasil exemplificam esta particularidade. No Brasil, os códigos originam-se em uma sociedade civil, no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); em um investidor institucional, a Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI); em uma instituição de mercado de

capitais, a Bolsa de Valores de São Paulo; e em um órgão regulador, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

- A disseminação dos códigos não está limitada aos países de economia avançadas. Vários países emergentes de todos os continentes têm proposições formais de boa governança. Na América Latina, além do Brasil, o México e o Peru. Na Europa, Grécia, Malta, Chipre, Turquia e Macedônia. Na Ásia, os Tigres do Sudeste, o Paquistão, a China, o Sri Lanka e a Índia. Na África, o Quênia e a África do Sul.
- Por fim, países coletivistas do Leste Europeu, que viveram boa parte do século XX sob regime econômico que não admitia o modo capitalista de produzir e a propriedade privada dos meios de produção, também estão aderindo às práticas de governança corporativa propostas nas tradicionais nações ocidentais capitalistas. Dos países antes isolados das instituições ocidentais pela Cortina de Ferro, os primeiros que editaram os seus códigos foram a Romênia, a República Tcheca, a Eslováquia, a Rússia e a Eslovênia.

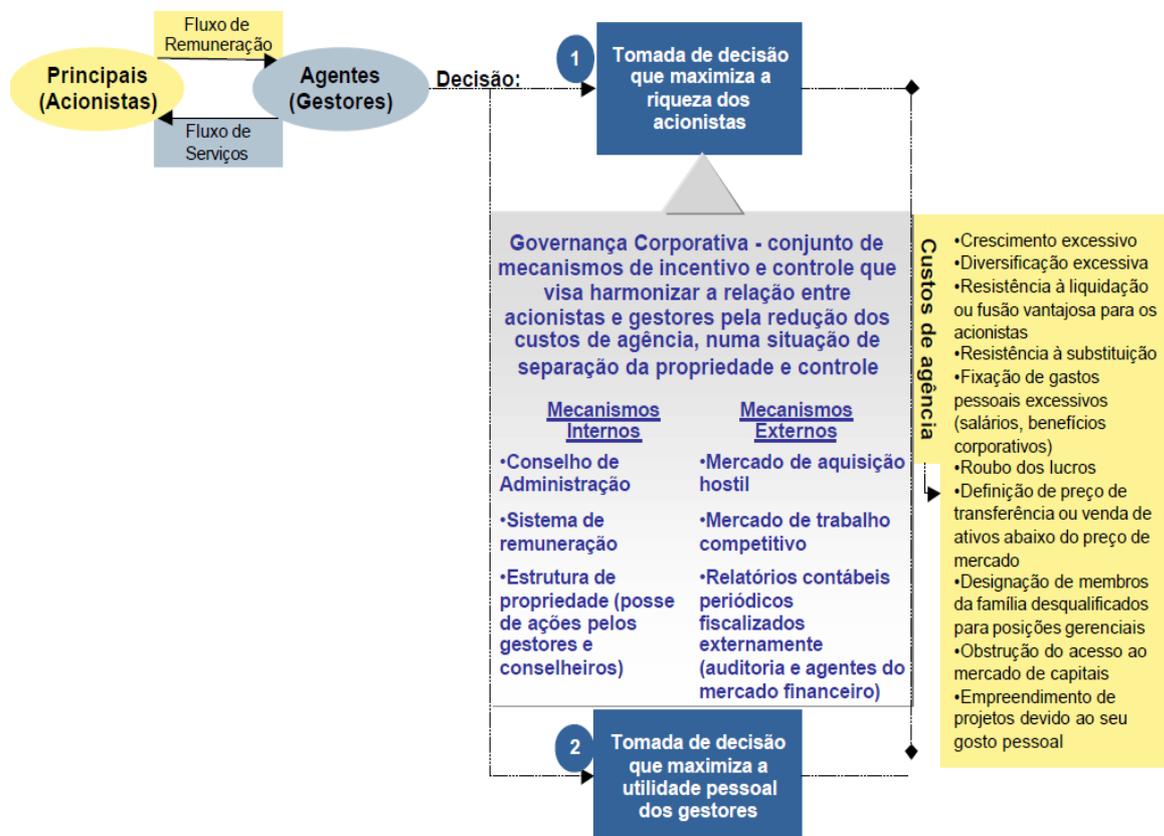
2.1.4 Os mecanismos de governança

Silveira (2006) mostra como a governança corporativa propõe mecanismos que atuam nos problemas de agência (Figura 1). São mecanismos internos: Conselho de Administração; Sistema de remuneração e estrutura de propriedade (posse de ações pelos gestores conselheiros) e como mecanismo externos: mercado de aquisição hostil, mercado de trabalho competitivo; relatórios contábeis periódicos fiscalizados externamente (auditoria e agentes do mercado financeiro).

A minimização dos prejuízos causados pelos conflitos de interesse entre tomadores de decisão e fornecedores de recursos depende da presença de um conjunto de mecanismos internos e externos de incentivos e controle dá-se o nome de Governança Corporativa. Como exemplo de mecanismos de governança corporativa, tem-se o conselho de administração, a estrutura de propriedade e controle, a política de remuneração, a estrutura de capital, a competição no mercado de mão de obra dos gestores, a existência de um mercado de aquisições hostis e a publicação de relatórios regulares, entre outros. (SILVEIRA, 2008, p. 3)

Organizações com controle definido devem divulgar, com clareza, como o poder político é exercido pelos controladores, ou seja, é preciso informar se esse controle se dá diretamente, através da maioria das ações, ou por meio de mecanismos de ampliação e controle (IBGC, 2015)

Figura 1 - O problema de agência dos gestores e a governança corporativa



Fonte: Silveira (2006).

Esses mecanismos incluem, entre outros, ações sem-direito a voto ou com voto restrito, aluguel de ações, estruturas piramidais, *Golden shares*, e restrições à aquisição e controle – como as *poison pills*. Cabe a totalidade dos sócios avaliar se um eventual desalinhamento de interesses prejudica o desempenho da organização e seu capital social. (IBGC, 2015)

2.1.5 Características da governança corporativa brasileira

As companhias abertas no Brasil dividem-se em privadas (controladas por sociedades nacionais ou estrangeiras), estatais ou de economia mista (controladas pelo Estado). Independentemente da forma pela qual se apresentam, estão presentes as seguintes características na maioria das companhias no Brasil: (RIBEIRO, 2007, P. 51)

- Alto índice de emissão de ações preferenciais sem direito a voto;

- Forte presença de controle familiar ou compartilhado entre poucos acionistas signatários de acordo de acionistas;
- Grande influência do acionista controlador sobre o conselho de administração;
- Pouca presença de conselheiros independentes e pouca relevância na sua remuneração;
- Acionistas minoritários pouco ativos;
- Confusão entre as competências do conselho de administração e da diretoria;
- Grande concentração das ações ordinárias sob a propriedade do acionista controlador.

Para Silveira (2002) apesar das principais formas de constituição das companhias abertas no Brasil (empresas privadas nacionais, estatais e subsidiárias de multinacionais) gerarem diferentes modelos de governança, a análise de pesquisas sobre governança corporativa no Brasil realizadas pelo IBGC e pela MCKINSEY & COMPANY e KORN/FERRY INTERNATIONAL, permite traçar um modelo geral de governança corporativa para as empresas brasileiras listadas em bolsa, com as seguintes características:

- Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice de emissão de ações sem direito a voto (preferenciais);
- Empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução das questões relevantes;
- Presença de acionistas minoritários pouco ativos;
- Alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores;
- Pouca clareza na divisão dos papéis entre conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares;
- Escassez de conselheiros profissionais no Conselho de Administração;
- Remuneração dos conselheiros como fator pouco relevante;
- Estrutura informal do Conselho de Administração, com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria ou sucessão.

Kapper e Love (2002) apud Silveira (2002), defende que os aspectos “endógenos” citados como determinantes da governança corporativa, três se destacam: a utilidade da governança corporativa, a natureza das operações e o tamanho da companhia. Em primeiro lugar, como o principal objetivo da governança corporativa é reduzir o custo de captação de recursos da companhia, é de se

esperar que empresas com maior necessidade futura de captação, isto é, empresas com melhores oportunidades futuras de crescimento, percebam uma maior utilidade na adoção de melhores práticas de governança do que empresas sem grandes expectativas de captação futura de recursos.

2.2 Estrutura de poder e governo

O ambiente em que se define a estrutura de poder, os processos e as práticas de governança corporativa subdivide-se em pelo menos quatro blocos interligados: 1) propriedade; 2) controle; 3) administração e 4) auditoria e fiscalização. O controle da companhia é exercido pelos proprietários controladores, o que não inclui os minoritários e os acionistas preferenciais. A administração é exercida pelo Conselho de Administração e pela Diretoria Executiva. E o ambiente de auditoria e fiscalização integrado por quatro órgãos: 1) Conselho Fiscal; 2) Auditoria Independente; 3) Comitê da Auditoria; e 4) Auditoria Interna. (ROSSETTI e ANDRADE, 2014, pp. 333 e 334)

2.2.1 Assembleia Geral

A Assembleia Geral é o órgão soberano da sociedade: Cabendo-lhe deliberações de alto impacto nos destinos da companhia. O poder exercido nas companhias emana da Assembleia Geral. (ROSSETTI e ANDRADE, 2014, p. 257).

Segundo IBGC (2015), a Assembleia Geral/reunião de sócios é o órgão soberano da organização. Todas as referências feitas neste código à “Assembleia Geral” são extensivas à “reunião dos sócios”.

Entre as principais competências da Assembleia Geral, destacam-se: a) aumentar ou reduzir o capital social e reformar o estatuto/contrato social; b) eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais; c) tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; d) deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade; e) deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social e; f) aprovar a remuneração dos administradores (IBGC, 2015).

2.2.2 Conselho de Administração

No ambiente de governança corporativa, quando estruturado segundo os códigos das melhores práticas, o Conselho de Administração é o órgão guardião dos interesses dos proprietários. Isto equivale a dizer que se trata de um órgão de caráter nuclear, dotado de poderes emanados da Assembleia Geral, em torno do qual gravitam os demais órgãos da administração. Entre suas funções essenciais cabe destacar, genericamente, a de atuar como ligação fiduciária entre a Propriedade e a Diretoria Executiva, no monitoramento de todo um conjunto de riscos de gestão e de conflitos e custos de agência. É esta função que torna o Conselho de Administração a mais importante força interna de controle das corporações: ele dá o tom de seu envolvimento com a gestão, define em regimento a sua missão e os seus papéis e estabelece regras para suas formas de atuação. (ROSSETTI e ANDRADE, 2014, pp. 276-277)

O Conselho de Administração tem um papel fundamental na governança corporativa das empresas, sendo o principal mecanismo interno para a diminuição dos custos de agência entre acionistas e gestores, e entre acionistas controladores e minoritários.

Além dos estudos que buscam relacionar as características do Conselho de Administração (como composição, tamanho ou remuneração) com o desempenho corporativo, uma série de pesquisas procura examinar como as características do conselho se relacionam com a eficiência do órgão na execução das suas tarefas específicas, são: 1) substituição do diretor executivo; 2) resposta à oferta de aquisição hostil; 3) aquisição de outra empresa; 4) definição da compensação dos altos executivos; 5) investigação sobre possíveis fraudes financeiras e de informação para o público; 6) análise sobre possível diversificação excessiva; 7) definição estratégica de pesquisa e desenvolvimento da empresa; e 8) constituição de comitês do conselho para assuntos específicos (SILVEIRA, 2006).

Dentre as responsabilidades do Conselho de Administração destacam-se: a discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo: estratégia; estrutura de capital; apetite e tolerância a risco (perfil de risco); fusões e aquisições; contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente; escolha e avaliação da auditoria independente; processo sucessório dos conselheiros e executivos; práticas de governança corporativa; relacionamento com as partes interessadas; sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada); política de gestão de pessoas e código de conduta (IBGC, 2015).

O Conselho de Administração é responsável por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e as pessoas. Não deve interferir em

assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário. (IBGC, 2015)

O Conselho de Administração é um órgão de natureza deliberativa, de acordo com o art. 138 da Lei das Sociedades por Ações, que funciona por maioria de votos, conforme o inciso IV do artigo 140, possui competência para orientar os negócios sociais da empresa, dentre outros assuntos inseridos no art. 142 da Lei n. 6.404/76 e/ou estatuto social da empresa. (SILVA, 2010, p. 176).

Por ser um órgão de função deliberativa, ele assume uma posição normativa, não executiva, o que torna distante da administração diária da organização. (SILVA, 2010, p. 176). A diferença entre o Conselho de Administração e os membros da diretoria em termos de competência decisória é que as decisões do Conselho somente têm validade se houver uma reunião de Conselho Administração realizada em sintonia com a lei e nos casos aplicáveis ao estatuto social; e a diretoria, que não é um órgão colegiado, mas tem poder decisório, toma certas decisões estabelecidas em reunião de diretoria (SILVA, 2010, p. 177).

O tamanho do Conselho de Administração depende do porte da empresa, varia entre cinco e nove membros (IBGC, 2015). Entretanto, recomenda-se que não tenha muitos conselheiros, pois os conselhos mais eficazes são os que possuem o menor número de conselheiros, usando certo balanceamento entre os membros internos, externos e independentes. (SILVA, 2010, p. 177)

2.2.3 Comitês de Apoio ao Conselho de Administração

Comitês são órgãos acessórios ao Conselho de Administração. Sua existência não implica a delegação de responsabilidades que competem ao Conselho de Administração como um todo. (IBGC, 2015). Dentre os comitês que podem ser formados estão: de Auditoria, Recursos Humanos/Remuneração, Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros. (IBGC, 2015).

Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas para o Conselho. O material necessário ao exame do Conselho deve ser disponibilizado junto com a recomendação de voto. Só o Conselho pode tomar decisões. (IBGC, 2015).

O Comitê de Auditoria exigido pela lei Sarbanes-Oxley, vai além das atribuições do Conselho Fiscal. Suas três responsabilidades são: 1) acompanhar e avaliar o ambiente de controle, abrangendo a Auditoria Interna e a Auditoria Independente; 2) identificar, avaliar e analisar os riscos corporativos – estratégicos, de conformidade, contratuais, financeiros, tecnológicos, de meio ambiente, da marca,

imagem e reputação; e 3) Supervisionar a elaboração de relatórios financeiros, auxiliando a administração no entendimento completo das demonstrações de resultados. (ROSSETTI e ANDRADE, 2014, p. 336).

Comitê de Recursos Humanos: é atribuição deste comitê discutir assuntos relativos a sucessão, remuneração e desenvolvimento de pessoas. Cabe a ele também examinar a fundo os critérios para contratação e demissão de executivos e avaliar as políticas existentes e os pacotes de remuneração. Deve ainda verificar se o modelo de remuneração prevê mecanismos para alinhar os interesses dos administradores com os da organização. Para fazer essa análise, o comitê pode valer-se de especialistas que promovam uma comparação da remuneração adotada com as práticas do mercado e criem indicadores a serem seguidos que conectem a ação dos administradores ao plano estratégico da organização. (IBGC, 2015)

2.2.4 Conselho Fiscal

Eleito pela Assembleia Geral, o Conselho Fiscal garante o exercício do direito dos proprietários de fiscalizar a gestão dos negócios, os resultados apresentados pela administração e as variações patrimoniais da companhia. Enquanto os atos do Conselho de Administração estão voltados para a gestão, sendo esta exercida pela Diretoria Executiva, as funções do Conselho Fiscal estão voltadas para o exame, a verificação, a fiscalização e a avaliação das contas e dos atos da administração. Trata-se de órgão de governança que informa, opina, sugere e denuncia, não exercendo, porém, a administração ativa da companhia. (ROSSETTI e ANDRADE, 2014, p. 270).

Não é um órgão previsto em lei na maioria dos países – não obstante sejam previstos órgãos com funções similares, como é o caso dos Comitês de Auditoria nos Estados Unidos. No Brasil, a lei não exige seu funcionamento permanente e sua instalação é facultativa, a critério da Assembleia Geral. Como órgão essencialmente fiscalizador, caso se instale, tem sua constituição definida em lei, impedindo-se que o integrem membros da administração da companhia ou que com eles mantenham vínculos conflituosos com as funções a ser exercidas. (ROSSETTI e ANDRADE, 2014, p. 270)

2.2.5 Auditoria Externa

Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade. (IBGC, 2015).

Como parte inerente ao trabalho dos auditores independentes, inclui-se a revisão e a avaliação dos controles internos da organização. Esta tarefa deve resultar num relatório específico de recomendações sobre a melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos. (IBGC, 2015).

As responsabilidades essenciais da Auditoria Independente concentram-se na análise das demonstrações contábeis das empresas, verificando, de um lado, se elas estão conformes com as normas exigidas no país e com as internacionais, para as empresas que emitiram títulos em mercados financeiros externos; de outro lado, se elas refletem corretamente a realidade da empresa, quanto a resultados e a variações patrimoniais. Essas atribuições são do interesse dos proprietários, do Conselho de Administração e de seu Comitê de Auditoria. São também do interesse dos analistas e dos investidores do mercado de capitais. (ROSSETTI e ANDRADE, 2014, p. 272)

No Brasil, este órgão é expressamente destacado na Lei das Sociedades Anônimas, ao estabelecer que “as demonstrações financeiras das companhias abertas observarão as normas expedidas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e serão obrigatoriamente auditadas por auditores independentes. (ROSSETTI e ANDRADE, 2014, p. 274).

2.3 A governança orientada à gestão

Conti (2007) *apud* Girardi e Girardi (2015) considera que o foco tradicional de governança vem de um ponto de visão “reativa”, visualizada como um meio de evitar conflitos. Uma visão “proativa”, que visa fomentar cooperação e sinergia entre os órgãos governantes envolve diferentes funções lógicas de uma empresa. A direção estratégica, a supervisão completa e sistêmica da empresa, a administração em si e o monitoramento para fins de conformidade às leis, às regulamentações, aos comportamentos éticos, bem como às responsabilidades ambientais e sociais representam estas funções lógicas (GIRARDI e GIRARDI, 2015). A visão proposta por Tito Conti é peculiar quando comparada a extensa literatura de governança. Pound (1995) há duas décadas já estudava questões que permeiam os temas governança corporativa e gestão. A governança sempre

esteve pautada na questão central de poder e assim foi utilizada para intensificar o controle sobre os gerentes. Nas décadas de 80 e 90 as auditorias passaram a serem mais formais em relação ao desempenho de gestão, os cargos de diretor executivo e presidentes foram separados. Os conselheiros externos passaram a serem eleitos e sobre eles recair uma maior responsabilidade.

Para Girardi e Girardi (2015) o foco dos sistemas de governança na estrutura de poder é uma derivação histórica da forma como ocorreu o desenvolvimento das corporações. Controlar os gerentes é gerenciar o poder e seus desequilíbrios. As organizações não se tornam menos lucrativas por desequilíbrios de poder, mas sim de falhas no processo de tomada de decisão corporativa (POUND, 1995). Essa é a razão para que a governança desloque seu foco centrado no poder para questões relacionadas ao processo decisório (GIRARDI e GIRARDI, 2015). Pound (1995) propôs o conceito de corporações governadas com um foco no processo decisório e nas contribuições efetivas que os gerentes podem dar, assim, os órgãos internos de governança passam a promover o desenvolvimento da gestão (GIRARDI e GIRARDI, 2015).

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

O estudo é uma pesquisa descritiva com levantamento de dados por meio de questionário (Apêndice A) formatado em arquivo texto e encaminhada por correio eletrônico para os responsáveis da área de controladoria, financeiro ou administrativo de 28 empresas situadas no Vale do Rio dos Sinos, entre os dias 04 à 25 de agosto de 2015, cadastradas no Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico de São Leopoldo.

A abordagem é qualitativa para identificar a realidade da governança corporativa orientada para a gestão das empresas, através de uma amostra não probabilística, da qual se obteve retorno de 07 respondentes.

A pesquisa foi estruturada a partir do questionário utilizado por Girardi e Girardi (2015), sendo adaptado para os objetivos deste estudo. O questionário foi remetido às empresas por correio eletrônico após um contato telefônico inicial de sensibilização pela importância da pesquisa. O questionário elaborado foi submetido à revisão de um expert que fez sugestões e validou as questões que foram elaboradas e melhoradas. O critério de tamanho das empresas ficou restrito ao conceito de empresas médias-grandes, com faturamento anual máximo de R\$ 300 milhões, dentro do critério do BNDES e da Lei 11.638/2007.

O questionário contou com 10 perguntas que visam identificar a governança corporativa orientada para a gestão, 3 questões que identificam o ramo de atividade, o porte da empresa através de faturamento anual e se é uma empresa de capital aberto, 3 questões sobre os conselhos de administração, fiscal e de família, 3 questões sobre a gestão da empresa em relação à prestação de contas, avaliação de desempenho e integração dos níveis de gerência, supervisão, liderança e encarregados. Por último, foi questionado qual o papel da controladoria na governança da empresa.

Os dados (Apêndice B) foram tabulados para melhor compreensão e análise das respostas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Os dados relativos às variáveis de governança corporativa foram resumidos com objetivo de identificar o perfil da estrutura de governança das empresas segmento metalúrgico, mecânico e de material elétrico e eletrônico da região do Vale do Rio dos Sinos:

QUADRO 2 – Perfil geral das empresas pesquisadas

Total de questionários enviados	28	ou	100%
Total de questionários válidos	7	ou	25%
Quando ao ramo de atividade da empresa	Indústrias Metalúrgicas: 5		Indústria Eletroeletrônicas: 2
Porte da empresa (Receita anual)			
Pequeno porte: 1	Médio porte: 3		Médio grande porte: 3
A empresa é uma sociedade de capital aberto?	Sim: 1		Não: 6
A empresa possui Conselho de Administração?	Sim: 2		Não: 5
A empresa possui Conselho Fiscal?	Sim: 0		Não: 7
A empresa possui conselho de família?	Sim: 2		Não: 5

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa

Em relação ao ramo de atividade, cinco das empresas respondentes representam indústrias metalúrgicas e duas representam indústrias eletroeletrônicas.

Quanto ao porte as empresas dividem-se em: uma empresa de pequeno porte, três empresas de médio porte e três empresas de médio-grande porte.

Entre as empresas pesquisadas apenas uma apresenta capital aberto. Quanto a questão sobre possuir um conselho de administração, duas possuem contra cinco que não possuem. Das que tem o conselho de administração o número de conselheiros foi unânime, cinco conselheiros sendo dois externos. As reuniões dos conselhos de administração ocorrem semestralmente em uma das empresas e a outra é trimestral.

Nenhuma das empresas que responderam à pesquisa possuem conselho fiscal, em contrapartida duas empresas possuem conselho de família e as outras cinco não possuem. As empresas que possuem o conselho de família não são as mesmas que possuem conselho de administração.

4.1 Prestação de contas nos níveis inferiores aos de diretoria

Em relação a prestação de contas, foi questionado se todos os gerentes supervisores, líderes e encarregados prestam contas de sua atuação, seis empresas responderam que sim e uma respondeu que não. Em relação a existência de um sistema formal de prestação de contas, cinco empresas responderam que possuem e duas que não.

Quando questionados para quem cada nível presta contas as respostas foram variáveis: a) uma empresa respondeu que dentro do sistema de gestão com um conjunto de indicadores que é analisado pela gerencia e pela diretoria; b) duas empresas responderam apenas para seu supervisor; c) quatro empresas responderam para a diretoria (diretoria, comitê diretivo ou presidente).

Quanto a periodicidade desta prestação de contas cinco responderam mensal, uma semanal e uma empresa não respondeu.

4.2 Avaliação de desempenho, pensando em termos de prática dos níveis inferiores ao de diretoria

Sobre a avaliação de desempenho, quatro empresas responderam que todos os gerentes, supervisores, líderes e encarregados são avaliados e três responderam que não, porém quando questionados sobre a existência de um sistema formal de avaliação de desempenho seis empresas responderam que existe um sistema formal e apenas uma respondeu não existir um sistema formal de avaliação de desempenho.

O “*feedback*” dado às avaliações dos gerentes, supervisores, líderes e encarregados foi respondido de várias formas: a) conforme procedimento de processo da empresa anualmente ou quando é necessário; b) através de formulário padrão e reunião com subordinados; c) RH acompanha junto com supervisor o momento do “*feedback*”; d) reunião apenas com supervisores.

Quando questionados se existe um plano de carreira da empresa relacionado as avaliações três responderam que o plano de carreira auxilia nas tomadas de decisão dos gerentes e quatro responderam não existir plano de carreira na empresa. Para a periodicidade do uso da avaliação do desempenho de gerentes, supervisores, líderes e encarregados duas empresas responderam semestralmente, quatro anualmente e uma empresa não possui uma frequência definida.

4.3 Integração dos níveis de gerência, supervisão, liderança e encarregados

As empresas foram questionadas se gerentes, supervisores, líderes e encarregados de diversas áreas fazem análises e reflexões em conjunto a respeito da gestão da empresa e busca por melhorias e 100% das empresas que participaram da pesquisa responderam que sim.

Na sequência, caso a resposta para a pergunta for sim, qual a periodicidade e como funciona, qual a coordenação existente obtivemos as seguintes respostas: a) A coordenação fica a cargo do diretor financeiro e ocorre de agosto a novembro de cada exercício tendo sua aprovação pelo Conselho de Administração da empresa sempre antes do início de cada exercício; b) mensalmente nas reuniões de análises críticas ISO 9001, a coordenação é da área de qualidade; c) Existem reuniões semanais de acompanhamento dos resultados e reflexões sobre os problemas da empresa, que são organizadas por pessoal responsável pelo Sistema de Gestão; existe um cronograma anual divulgado para todos os envolvidos; todos os encontros são registrados através de atas. O processo de planejamento estratégico, que ocorre anualmente, também é constituído por várias reuniões, nas quais ocorre reflexão sobre a gestão da empresa e os resultados alcançados; d) Semanal, em reunião coordenada pela diretoria; e) Análise mensal de indicadores de desempenho de cada área, gerentes com seus encarregados e depois diretoria com gerência; f) duas empresas responderam apenas o período: mensal e semanalmente em reuniões pontuais.

4.4 Qual o papel da controladoria na governança da empresa

Das sete empresas que participaram tivemos sete respostas diferentes sobre o papel da controladoria na governança da empresa, mas o que mais se destacou foi o orçamento:

- a) Participa de todas as etapas do processo e é responsável pelo processo de produção do orçamento e controle posterior.



- b) Manter os controles, participar das reuniões mensais de budget orientando os demais nas operações.
- c) No momento, esta área ainda bem pouco utilizada dentro da empresa, principalmente pelo fato de que é difícil encontrar profissionais capacitados para atuar nesta área.
- d) O papel principal é a gestão orçamentária e geração de relatórios.
- e) É o responsável pela tomada de decisões na organização, gera informações confiáveis. Supervisiona os setores de contabilidade, finanças, administração, informática e RH e monitora as mudanças tecnológicas, de mercado, de sistemas de gestão, apontando os melhores caminhos a serem seguidos pelas empresas.
- f) Define as Ações da Empresa em relação à área Comercial, industrial e Administrativa.
- g) Sugere políticas de governança, regulamentos e controles para a diretoria poder decidir e adotar a política ideal. Depois controla, audita e filtra informações de desempenho das políticas adotadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo apresenta os resultados da pesquisa realizada entre os dias 04 a 25 de agosto de 2015, com 7 responsáveis pelas áreas de controladoria (gerentes, líderes, supervisores ou encarregados) a respeito de governança corporativa orientada para a gestão.

As empresas pesquisadas que possuem o conselho de administração não possuem conselho fiscal. Outro ponto é que as empresas que possuem o conselho de família não possuem o conselho de administração.

Nota-se que as empresas têm as normas para prestação de contas, mas essas não são padronizadas, pois apenas uma empresa respondeu que existe um sistema de gestão com um conjunto de indicadores que é analisado pela gerência e pela diretoria.

Quanto à existência de um sistema formal de avaliação de desempenho, seis empresas responderam que sim, porém quando questionados se todos os gerentes, supervisores, líderes e encarregados eram avaliados tomando por base este sistema apenas quatro responderam que sim.

As empresas foram unânimes quando perguntados se existe a integração dos níveis de gerência, supervisão, liderança e encarregados das diversas áreas da empresa. Alguns fazem reflexões em conjunto a respeito da organização da empresa e busca de melhorias, todas as sete

empresas responderam que sim, mas quando questionados como funciona parece-me que os registros ficam armazenados individualmente ou em pequenos grupos sem a visualização de todos os setores da empresa.

Novos estudos podem ser feitos na busca da relação entre governança orientada para a gestão, utilizando uma amostra maior ou distinta da utilizada nesta pesquisa.

Empresas que contam com práticas de governança são mais bem vistas no mercado, seja porque demonstram maior transparência, seja porque contam com mecanismos internos de resolução de conflitos. Sugere-se estudos sobre estes conflitos e identificar os principais gargalos de gestão das empresas de pequeno, médio e médio-grande porte.

Este estudo trouxe a questão do perfil do profissional de controladoria nas empresas de pequeno, médio e médio-grande porte. Das sete empresas que participaram houveram respostas diferentes. O que se espera de um profissional de controladoria, visando um universo que contempla a governança corporativa, que está diretamente relacionado ao cotidiano de empresas que são mais estruturadas e estabelecidas no mercado e que essas práticas podem apresentar uma forte vantagem competitiva no mercado, até mesmo para empresas de menor porte.

REFERÊNCIAS

BOVESPA – <http://ri.bmfbovespa.com.br/static/ptb/perfil-historico.asp?idioma=ptb>; Acesso em agosto/15.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM) – Institucional
http://www.cvm.gov.br/menu/acesso_informacao/institucional/sobre/cvm.html. Acesso em agosto/15.

COSTA, Ana Paula Paulino da; Pensata: Fraudes Corporativas. v. 52, n. 4. ed. São Paulo: RAE, 2012.

GIRARDI, Humberto; GIRARDI, Henrique Ullmann, **Governança Corporativa em empresas de pequeno, médio e médio-grande porte: como os principais conceitos de governança corporativa são praticados nas empresas pesquisadas de pequeno, médio e médio-grande porte do sul do Brasil?** In: Anais do II Congresso de Controladoria e Finanças da Unisinos, 2015.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 5ª edição intitulada “**Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**”, 2015.

OLIVEIRA, Alexandre Queiroz de; SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos; v. 18, n.45, São Paulo, **R. Cont. Fin.** USP, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática**. S.Paulo: Atlas, 2006.a

POUND, J.. The promise of the Governed Corporation. Harvard Business Review. *Kellogg School of Management. Northwestern University. March-April, 1995.*

REVISTA DO BNDES, Rio de Janeiro, v. 13, n. 26, p. 191-222, Dez. 2006

RIBEIRO, Milton Nassau, **Aspectos Jurídicos da Governança Corporativa**. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana; **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVA, Edson Cordeiro, **Governança Corporativa nas Empresas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da firma no Brasil**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.

_____. **Governança Corporativa e Estrutura de Propriedade**. São Paulo: Saint Paul Editora Ltda, 2006.

_____. **Determinantes da Qualidade de Governança Corporativa das Cias Abertas**. Artigo – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

www.MBA60.com – a importância da governança corporativa (13-06-2013),

<http://m.youtube.com/watch?v=cHmutJYNtfQ>

www.exame.abril.com.br/negocios/noticias/governanca-corporativa

Data recebimento do artigo: 26/01/2016

Data do aceite de publicação: 20/03/2016



APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO PARA ARTIGO MBA CONTROLADORIA E FINANÇAS –
“GOVERNANÇA CORPORATIVA ORIENTADA PARA A GESTÃO”.

- 1) Ramo de atividade da empresa:
- 2) Porte da empresa:
 - a. Número total de empregados:
 - b. Receita anual:
 - i. Microempresa – até 3,6 milhões de reais anual
 - ii. Pequeno Porte – até 16 milhões de reais anual
 - iii. Médio Porte – até 90 milhões de reais anual
 - iv. Médio Grande Porte – até 300 milhões de reais anual
 - v. Grande Porte – acima 300 milhões de reais anual
- 3) A empresa é uma sociedade de capital aberto?
- 4) A empresa possui Conselho de Administração? Se positivo:
 - a. Qual o número de conselheiros?
 - b. Existem conselheiros externos (que não sejam sócios ou diretores)?
 - c. Qual a frequência de reuniões do Conselho de Administração?
- 5) A empresa possui Conselho Fiscal? Se positivo:
 - a. Qual o número de conselheiros?
 - b. Existem conselheiros externos (que não sejam sócios ou diretores)?
 - c. Qual a frequência de reuniões do conselho fiscal?
- 6) A empresa possui conselho de família?
- 7) Em relação a prestação de contas, pensando em termos de prática nos níveis inferiores aos de diretoria:
 - a. Todos os gerentes, supervisores, líderes e encarregados prestam contas de sua atuação?
 - b. Há um sistema formal de prestação de contas?
 - c. Para quem cada nível presta contas?
 - d. Somente para seu supervisor?
 - e. Há alguma rotina, procedimento ou formulário de prestação de contas?
 - f. Qual a periodicidade desta prestação de contas?
- 8) Em relação a avaliação do desempenho, pensando em termos de prática nos níveis inferiores aos de diretoria:
 - a. Todos os gerentes, supervisores, líderes e encarregados são avaliados tomando por base um sistema de prestação de contas?
 - b. Há um sistema formal de avaliação do desempenho?
 - c. Como é realizado o feedback das avaliações aos gerentes, supervisores, líderes e encarregados?
 - d. Qual a relação desta ferramenta com o plano de carreira da empresa?
 - e. Qual a periodicidade do uso da avaliação do desempenho de gerentes, supervisores, líderes e encarregados?
- 9) Em relação a integração dos níveis de gerência, supervisão, liderança e encarregados:
 - a. Gerentes, supervisores, líderes e encarregados de diversas áreas da empresa, em algum momento fazem análises e reflexões em conjunto a respeito da gestão da empresa e busca por melhorias?
 - b. Se positivo, qual a periodicidade e como funciona, qual a coordenação existente?
- 10) Qual o papel da controladoria na governança da empresa?



APÊNDICE B – ANÁLISE E TABULAÇÃO DOS DADOS COLETADOS NA PESQUISA:
“GOVERNANÇA CORPORATIVA ORIENTADA PARA A GESTÃO”

Tabela 1 – Tabulação dos dados válidos para a pesquisa

Parte I - Perguntas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
1 - Quando ao ramo de atividade da empresa	Indústria Elétrica Eletrônica	Indústria de Ferramentas Manuais	Indústria Metalúrgica	Indústria eletrônica	Indústria Metalúrgica	Indústria Metalúrgica	Indústria Metalúrgica
2 - Porte da empresa:							
a. no. total de empregados	351	800	112	180	115	28	400
b. Receita anual	Médio grande porte	Médio grande porte	Pequeno Porte	Médio Grande Porte	Médio Porte	Médio Porte	Médio Porte
3 - A empresa é uma sociedade de capital aberto?	Sim	Não	Não	Não	Não	Não	Não
4 - A empresa possui Conselho de Administração?	Sim	Não	Não	Sim	Não	Não	Não
Se positivo:							
a. Qual o número de conselheiros?	5	***	***	5	***	***	***
b. Existem conselheiros externos (que não sejam sócios ou diretores)?	Sim	***	***	Sim	***	***	***
c. Qual a frequência de reuniões do Conselho de Administração?	Bimestral	***	***	Trimestral	***	***	***
5 - A empresa possui Conselho Fiscal?	Não	Não	Não	Não	Não	Não	Não
6 - A empresa possui conselho de família?	Não	Não	Sim	Não	Não	Não	Sim
7 - Em relação a prestação de contas, pensando em termos de prática nos níveis inferiores aos de diretoria:							
a. Todos os gerentes, supervisores, líderes e encarregados prestam contas de sua atuação?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
b. Há um sistema formal de prestação de contas?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
c. Para quem cada nível presta contas?	Dentro do sistema de gestão com um conjunto de indicadores que é analisado pela gerencia e pela diretoria	Apenas para o superior	Para a diretoria	Para o comitê diretivo	Presidente	Diretoria Administ.	Apenas para o superior
d. Somente para seu supervisor?	Não	Sim	Não	Não	Não	Não	sim
e. Há alguma rotina, procedimento ou formulário de prestação de contas?	Sim	Sim	Não	Sim	Sim	Sim	Não
f. Qual a periodicidade desta prestação de contas?	Mensais	Mensal	Mensal	Mensal	Mensal	Semanal	Sem resposta
8) Em relação a avaliação do desempenho, pensando em termos de prática nos níveis inferiores aos de a. Todos os gerentes, supervisores, líderes e encarregados são avaliados tomando por base um sistema de prestação de contas?	Sim	Não	Não	Não	Sim	Sim	Sim
b. Há um sistema formal de avaliação do desempenho?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Não	Sim



Parte I - Perguntas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
c. Como é realizado o feedback das avaliações aos gerentes, supervisores, líderes e encarregados?	Conforme procedimento de processo da empresa anualmente ou quando necessário	Através de um formulário padrão e reunião com os subordinados	O RH acompanha junto com o supervisor o momento de feedback	Reunião com supervisores	Reunião com supervisores	Reunião com supervisores	Sem resposta
d. Qual a relação desta ferramenta com o plano de carreira da empresa?	Não existe plano de carreira na empresa	Auxilia nas tomadas de decisão dos gerentes	Auxilia nas tomadas de decisão dos gerentes	Não existe plano de carreira na empresa	Não existe plano de carreira na empresa	Não existe plano de carreira na empresa	Auxilia nas tomadas de decisão dos gerentes
e. Qual a periodicidade do uso da avaliação do desempenho de gerentes, supervisores, líderes e encarregados?	Anual	Semestral	Anual	Semestral	Anual	Não tem	Anual
9) Em relação a integração dos níveis de gerência, supervisão, liderança e a. Gerentes, supervisores, líderes e encarregados de diversas áreas da empresa, em algum momento fazem análises e reflexões em conjunto a respeito da gestão da empresa e busca por melhorias?	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
b. Se positivo, qual a periodicidade e como funciona, qual a coordenação existente?	A coordenação fica a cargo do diretor financeiro e ocorre de agosto a novembro de cada exercício tendo sua aprovação pelo Conselho de Administração da empresa sempre antes do início de cada exercício.	Mensal	Mensalmente nas reuniões de análises críticas da ISO9001, a coordenação é da área da qualidade	Existem reuniões semanais de acompanhamento dos resultados e reflexões sobre os problemas da empresa, que são organizadas por pessoal responsável pelo Sistema de Gestão; existe um cronograma anual divulgado para todos os envolvidos; todos os encontros são registrados através de atas. O processo de planejamento estratégico, que ocorre anualmente, também é constituído por várias reuniões, nas quais ocorre reflexão sobre a gestão da empresa e os resultados alcançados.	Semanalmente, em reuniões pontuais.	Semanal, em reunião, a diretoria coordena	Análise mensal de indicadores de desempenho de cada área, gerentes com seus encarregados e depois diretoria com gerência.



Parte I - Perguntas	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7
10) Qual o papel da controladoria na governança da empresa?	Participa de todas as etapas do processo e é responsável pelo processo de produção do orçamento e controle posterior.	Manter os controles, participar das reuniões mensais de budget orientando os demais nas operações.	No momento, esta área anda bem pouco utilizada dentro da empresa, principalmente pelo fato de que é difícil encontrar profissionais capacitados para atuar nesta área	O papel principal é a gestão orçamentária e respectivos reports.	É o responsável pela tomada de decisões na organização, gera informações confiáveis. Supervisiona os setores de contabilidade, finanças, administração, informática e RH e monitora as mudanças tecnológicas, de mercado, de sistemas de gestão, apontando os melhores caminhos a serem seguidos pelas empresas.	Define as ações da empresa em relação a área comercial, industrial e administrativa.	Sugere políticas de governança, regulamentos e controles para diretoria poder decidir e adotar a política ideal. Depois controla, audita e filtra informações de desempenho das políticas adotadas.

Fonte: Elaborado com dados da pesquisa