

**BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA SOB A  
PERSPECTIVA DE UMA SOCIEDADE ANÔNIMA DE CAPITAL FECHADO: UMA  
ANÁLISE DA EMPRESA STEMAC S/A GRUPOS GERADORES<sup>1</sup>**

Lucia Medeiros De Andrade<sup>2</sup>

Márcia Bianchi<sup>3</sup>

Letícia Medeiros da Silva<sup>4</sup>

**RESUMO**

Este estudo teve por objetivo, investigar os principais impactos na contabilidade e na gestão de uma empresa de Sociedade por Ações (S/A) de capital fechado, em decorrência da implantação de procedimentos de governança corporativa. Para se atingir o objetivo proposto, realizou-se uma análise da empresa Stemac S/A Grupos Geradores, que atua desde sua fundação como uma empresa familiar e optou por desenvolver seus procedimentos de gestão em conformidade com as boas práticas de governança corporativa. O método utilizado para esta pesquisa foi o estudo de caso, com a coleta das informações através de entrevista não estruturada, concedida pela gerente fiscal-contábil da empresa, juntamente com a observação das rotinas e análise dos documentos contábeis, balanço social e intranet de procedimentos da instituição. Dada a imposição das normas internacionais e a modernização na avaliação do mercado, a empresa afirma ter identificado a necessidade iminente de readequação dos processos de gestão, de melhorias e uniformização dos procedimentos contábeis, e de repensar a responsabilidade social para alcançar seus objetivos. Os departamentos foram reestruturados, obtendo impactos positivos na fluidez das atividades internas e no reconhecimento da empresa junto ao mercado, pois adquiriu posição de destaque dentro de seu segmento no âmbito nacional. Pode-se inferir que foi importante para a companhia a adoção de um modelo de gestão que utiliza métodos éticos, transparentes e eficientes, o que revela a eficácia da governança corporativa para quaisquer instituições dispostas à sua adoção.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Contabilidade. Gestão.

- 
- 1 Trabalho de Conclusão de Curso apresentado, no primeiro semestre de 2015, ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.
  - 2 Graduanda do curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). (lucia\_m\_andrade@ig.com.br).
  - 3 Orientadora: Doutora em Economia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da UFRGS. (marcia.bianchi@ufrgs.br).
  - 4 Coorientadora: Doutoranda em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Mestre em Ciências Contábeis pela UNISINOS. Professora do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). (leticia.medeiros@ufrgs.br).

## **MANAGEMENT CORPORATE GOOD PRACTICES FROM THE PERSPECTIVE OF A JOIN STOCK WITH PRIVATELY HELD: AN ANALYSIS OF STEMAC S/A GRUPOS GERADORES COMPANY**

### **ABSTRACT**

This study aims to investigate the main impacts in the accounts and in a join stock (S/A) company with privately held, due to the deployment of a corporate governance. In order to achieve the intended purpose, an analysis was conducted at Stemac S/A Grupos Geradores, this company acts since its foundation as a family business and has opted for developing its management procedures accordingly to the corporate management good practices. The method employed to this research is the case study, with the collecting of information through a non-structured interview provided by the company accountancy manager, and with the observation of the routine and the analysis of the accounting documents, the social report and the intranet with all the company procedures. Given the enforcement of international rules and the modernization of market assessment, the company claims to have identified the imminent necessity for a readjustment of the management process, also accounting procedures improvements and standardization, including rethinking about social responsibility to achieve its objectives. The departments were restructured, obtaining more positive impacts from the fluidity of the internal activities and from the company acknowledgement in the market, since it acquired an outstanding position in its sector at national level. According to the results, it is concluded that it was vitally important to the company the adoption of a management model that uses ethical, transparent and more efficient methods, which reveals the corporate management efficiency for any other institution that could be willing to embrace it.

**Keywords:** Corporate Governance. Accounting. Management.

### **1 INTRODUÇÃO**

Dentre os diversos desafios apresentados às Sociedades por Ações (S/As) no Brasil, que podem ser abertas ou fechadas, dependendo da existência ou não de ações negociadas no mercado de valores mobiliários (BRASIL, 1976 - art. 4º), está a necessidade de se manterem competitivas no mercado, de atuarem dentro dos padrões estabelecidos legalmente, de exercerem seu papel social, que é de fundamental importância, já que sua atuação causará interferências modificativas, positivas ou negativas, na região em que se instala. Para atender a essa necessidade, está proposto o regramento da Governança Corporativa, um sistema de gestão, através do qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, orientando e ordenando o relacionamento entre Acionistas e Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009).

De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) (2002, p. 1): “companhias com um sistema de governança que proteja todos os seus investidores tendem a ser mais valorizadas, porque os investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente por todos”, o que pode ser previamente observado pelas pessoas que optam por investir em empresas que aderiram ao modelo de governança. Embora estejam na condição de atuação fora do mercado de ações, as empresas S/A de capital fechado também agregam valor ao seu empreendimento, a partir do momento em que tornam seu modelo de gestão modernizado e melhor estruturado.

Segundo o código das melhores práticas de governança corporativa, emitido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2009), por diversas motivações as empresas de capital fechado adotam o modelo proposto, tendo em vista os impactos futuros que trarão benefícios à instituição, considerando, dentre estas motivações: “preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para sua longevidade” (2009, p. 19), administrar conflitos de interesses, como o problema de agência ou de sucessão, de maneira mais efetiva, e avaliar permanentemente os propósitos da organização.

Assim, com vistas ao assunto mencionado, realiza-se o presente estudo de caso relacionado à empresa Stamac S/A Grupos Geradores, a qual desde a sua origem até os dias atuais, permanece uma empresa familiar de capital fechado, que optou pela adoção do sistema de governança corporativa. Surge, desta forma, a questão que fundamenta esta pesquisa: ***quais impactos foram verificados na gestão e na contabilidade de uma empresa S/A de capital fechado com a implantação de procedimentos de governança corporativa?***

Este estudo tem por objetivo investigar os principais impactos na contabilidade e na gestão de uma empresa S/A de capital fechado, em decorrência da implantação de procedimentos de governança corporativa, bem como, analisar o processo de adequação ao referido modelo. A partir disso, busca-se versar sobre os procedimentos envolvidos na implantação da governança, apontar possíveis soluções para problemas de gestão que venham a ser localizados na análise da empresa estudada, e compreender atualizações contábeis que levaram a empresa Stamac S/A Grupos Geradores a aderir ao modelo de administração.

O estudo encontra-se dividido em cinco seções, sendo que a primeira apresenta a introdução, a segunda traz a fundamentação teórica, englobando como subtópicos os aspectos principais da governança corporativa, as boas práticas nas empresas de capital fechado e os efeitos para a contabilidade. A terceira seção aponta os procedimentos metodológicos

utilizados na elaboração do estudo de caso, a quarta formaliza a análise dos dados. Encerra-se com as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para quaisquer modelos de instituição empresarial é determinante a forma de gestão adotada, pois esta interferirá diretamente nos possíveis futuros resultados da organização e em sua permanência no mercado.

As empresas S/A em particular, são reguladas pela Lei nº 6.404 (BRASIL, 1976), com alterações posteriores, e esta esclarece que se trata, geralmente, de sociedades de capital, mas que, quando são fechadas e possuem controle familiar, em alguns casos, podem ser consideradas sociedades de pessoas. Conforme descreve o IBGC (2009), as S/A que estão sob controle familiar, “são empresas em que a distribuição dos resultados e direitos políticos, estão vinculados à participação no capital” (IBGC, 2009, p. 17). E suas características particulares trazem consigo os problemas resultantes da separação entre propriedade e controle, dos custos envolvidos nesses conflitos e da própria forma de garantir a compatibilidade de interesses dos acionistas e demais interessados na organização.

Pensando nas questões mencionadas, este estudo tem o intuito de avaliar as condições de adequação da empresa ao modelo de governança. A relevância da pesquisa situa-se na análise do impacto das medidas de governança corporativa sobre as empresas S/A de capital fechado, das possibilidades agregadas à adoção das medidas mencionadas, bem como, de utilização do estudo de caso como modelo para outras organizações de mesmo enquadramento empresarial.

Inicialmente, será demonstrada a conceituação de governança corporativa através de alguns aspectos principais. Na sequência serão apresentados alguns conflitos que podem ser sanados com a gestão baseada na adoção de boas práticas de governança corporativa, seguido do impacto contábil de sua adoção nas empresas S/A de capital fechado e dos efeitos percebidos pela empresa alvo deste estudo.

### **2.1 ALGUNS ASPECTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

Desde os anos 80, na Inglaterra e nos Estados Unidos, através da expressão inglesa *corporate governance* (governança corporativa), divulga-se e discute-se a questão da adoção

de práticas ideais a serem aplicadas dentro das organizações, com o propósito de manter a estabilidade e garantir a perenidade das empresas. Conforme Oliveira *et al.* (2008, p. 194):

[...] o fato que alavancou o conceito de governança corporativa em toda parte do mundo, foram os escândalos envolvendo a administração, controladoria, finanças e auditoria em grandes empresas americanas, justamente o berço do mercado de capitais e das modernas práticas contábeis e gerenciais, modelo de referência para o resto do universo.

Uma vez que a necessidade apresentada se faz presente de forma permanente, devido à constante expansão dos mercados, surge no Brasil, no ano de 1999, o primeiro código de melhores práticas de governança corporativa, através do IBGC, que mantém até hoje os princípios básicos de gestão que são (IBGC, 2009):

- a) transparência (*disclosure*) – entendimento da necessidade e desejo de manter informadas todas as partes interessadas na organização, sobre todos os assuntos de seu interesse, além das disposições legais, gerando um clima de confiança;
- b) equidade (*fairness*) – tratamento igualitário a todos os sócios e demais interessados (*stakeholders*), sendo inaceitáveis quaisquer atitudes discriminatórias;
- c) prestação de contas (*accountability*) – todos os agentes da governança (sócios, conselheiros da administração, executivos/gestores, conselheiros fiscais e auditores) ficam terminantemente obrigados à prestar contas de sua atuação, sob pena de assunção de possíveis consequências de seus atos ou omissões; e
- d) responsabilidade corporativa (*compliance*) – os agentes de governança deverão zelar pela sustentabilidade de sua organização, com vistas à longevidade, incorporando ainda as questões de ordem social e ambiental na gestão do negócio.

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

É intuitivo também, que represente maior confiança ao investidor que pretende aplicar seu capital ou manter-se fidelizado como cliente, a companhia que se mostrar dotada de boas práticas de governança corporativa, apresentando seus demonstrativos e relatórios contábeis e sociais imbuídos de transparência, pois, em alguns casos, haverá expectativa de participação na distribuição de possíveis receitas excedentes (lucro), e os procedimentos aplicados oferecerão maior respaldo ao acionista não controlador (PINTO JUNIOR, 2008).

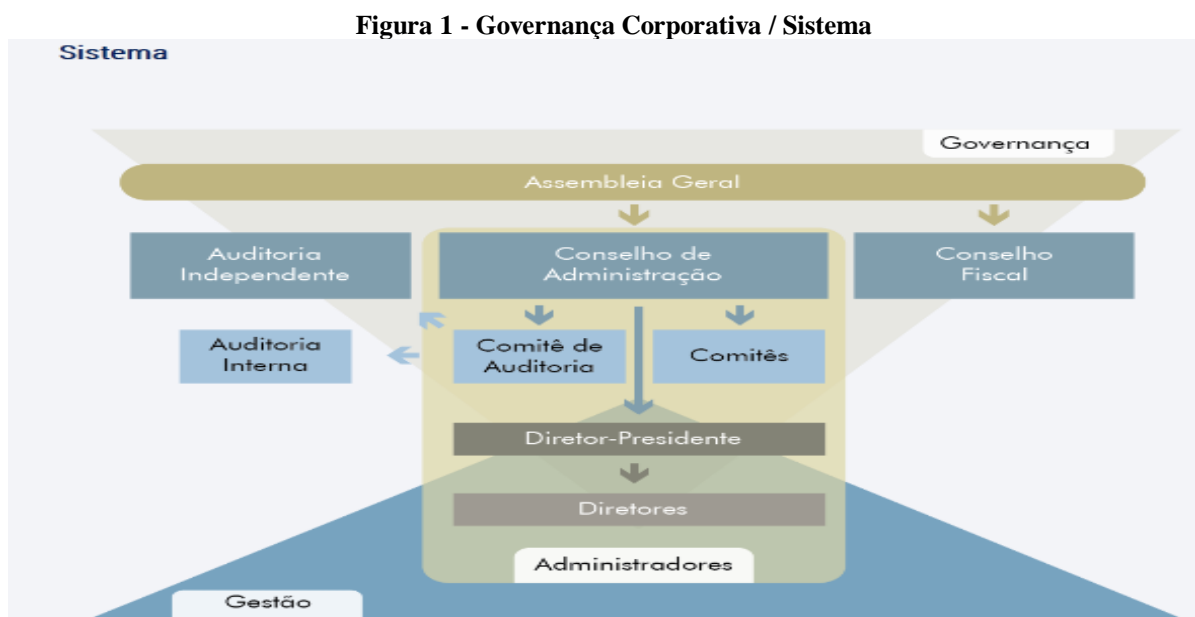
É um dos objetivos, dos engajados no movimento de Governança Corporativa ao redor do mundo, garantir maior segurança aos acionistas minoritários no que diz respeito aos seus direitos de participação na vida das organizações. Pensando nessas questões, no Brasil, ainda

que com alguma defasagem se comparado a países considerados desenvolvidos, diversos organismos esforçam-se em institucionalizar a Governança Corporativa, destacando-se algumas iniciativas: Código das Melhores Práticas do IBGC, a Cartilha de Governança Corporativa da CVM, a instituição dos Níveis de governança pela Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros de São Paulo – BM&FBOVESPA, bem como, a reforma na Lei das S/As (BRASIL, 1976).

### 2.1.1 Código das melhores práticas do IBGC

O IBGC (2015) é uma sociedade civil sem fins lucrativos, idealizada pelo administrador de empresas Bengt Hallqvist e pelo professor e consultor João Bosco Lodi, e teve sua fundação em 27 de novembro de 1995. Ela indica em seus propósitos e valores a intenção de “[...] ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade” (IBGC, 2015).

Como valores, o instituto carrega consigo o proativismo, a diversidade de ideias e opiniões, a independência e a coerência, além disso, como demonstrado na Figura 1, sugere às instituições um modelo de estrutura de gestão que pode ser implementado visando o aprimoramento de todo o sistema empresa.



Fonte: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015).

Dentre seus princípios estão os anteriormente citados: transparência, equidade, prestação de contas e a responsabilidade corporativa. Através desses valores e princípios e, na tentativa de manter-se atualizado segundo as tendências internacionais, periodicamente o IBGC revisa e amplia o Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa, divulgando-o com vistas ao auxílio e proteção dos acionistas minoritários e à formação de uma ideia de gestão ética e transparente.

### **2.1.2 Cartilha de governança corporativa da CVM**

A CVM é uma autarquia vinculada ao Ministério da Fazenda do Brasil, instituída pela Lei 6.385 (BRASIL, 1976), para disciplinar o funcionamento e as transações do mercado de valores mobiliários e a atuação de seus protagonistas. No que diz respeito às questões de Governança Corporativa, intenta, por meio de normas, equilibrar as relações entre controladores e acionistas, oferecendo proteção aos titulares de valores mobiliários contra possíveis atos ilegais advindos de administradores e acionistas controladores.

Com maior riqueza de detalhes, se comparado ao manual do IBGC, no mês de junho do ano de 2002, a CVM lançou uma cartilha de Governança Corporativa voltada às especificidades do mercado brasileiro. Nela havia o predomínio de recomendações destinadas à proteção do acionista minoritário, englobando, inclusive, a utilização de regulamentações e um padrão de conduta superior ao exigido por lei, embora tais orientações tenham caráter facultativo.

### **2.1.3 A instituição dos níveis de governança pela bolsa de valores, mercadorias e futuros de São Paulo – BM&FBOVESPA**

A BM&FBOVESPA (2015) atua como sendo:

[...] uma companhia que administra mercados organizados de títulos, valores mobiliários e contratos derivativos, além de prestar serviços de registro, compensação e liquidação, atuando, principalmente, como contraparte central garantidora da liquidação financeira das operações realizadas em seus ambientes.

A BM&FBOVESPA instituiu no ano de 2001, os segmentos especiais com adesão voluntária, de listagem para diferenciação do perfil das empresas participantes. Podem-se citar com maior relevância em termos de adesão (BM&FBOVESPA, 2015) os segmentos apresentados nas próximas subseções.

### 2.1.3.1 Nível 1

Voluntariamente, e por meio de assinatura de contrato, as companhias poderão aderir ao nível 1 para Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa. Tal contrato será celebrado entre a BM&FBOVESPA e a companhia através de seus administradores e do acionista controlador. O referido contrato, estando em vigor, caracteriza a existência da obrigatoriedade do cumprimento dos requisitos inerentes a este nível, tendo a BM&FBOVESPA a autoridade para fiscalizar ou mesmo punir possíveis infrações.

Aderindo ao nível 1, as empresas não poderão ter partes beneficiárias e a maior parte dos compromissos que assumirão perante os investidores serão relacionados ao fornecimento de informações auxiliares para avaliação do valor da empresa. Além disso, tais companhias precisarão providenciar documentos adicionais às informações econômicas e financeiras obrigatórias por lei, enviando-as à CVM e à BM&FBOVESPA, algumas trimestralmente, outras anualmente.

### 2.1.3.2 Nível 2

As empresas listadas no nível 2, são as que possuem ações preferenciais negociadas na bolsa de valores, e que ainda não têm condições de converter suas ações preferenciais em ordinárias. Seus compromissos serão relacionados à prestação de informações que oportunizem o acompanhamento e a fiscalização dos atos da administração e dos controladores da companhia. Elas adotarão os regramentos necessários para alcançar o equilíbrio dos direitos de todos os acionistas, estejam esses na condição de controladores ou investidores.

A adoção das práticas impostas a este grupo seletivo reduz as incertezas, melhora a avaliação e os investimentos, e, conseqüentemente, o risco, que diminuído acarreta melhor precificação das ações e incentiva novas aberturas de capital, revigorando o mercado acionário por meio de alternativas de financiamento às empresas. A adesão ao Nível 2 de Governança Corporativa também é voluntária, sendo firmado o acordo via contrato entre a companhia interessada e a BM&FBOVESPA, gerando o tratado referente ao cumprimento do Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 2, consolidando os requisitos adicionais e adotando a arbitragem para solução de conflitos societários que possam surgir.



### 2.1.3.3 Novo Mercado

Com lançamento no ano de 2000, o Novo Mercado é um segmento instituído pela BM&FBOVESPA, que tem como propósito beneficiar o mercado nacional de capitais, e para este fortalecimento, estabeleceu um alto padrão de governança corporativa para a inscrição das instituições neste nível de distinção, o que, automaticamente, tornará melhor o reconhecimento dessas junto aos possíveis investidores.

Através das regras impostas neste segmento, é também exigida a utilização e a observância de princípios rígidos, e, dessa forma, os potenciais investidores terão maior facilidade no acesso aos números e à estrutura da empresa, já que se fará obrigatória a transparência da administração e da contabilidade dessas companhias. Tais práticas identicamente não implicam em obrigatoriedade de adesão das empresas, contudo, valorizam seus esforços através da visibilidade diante de seus possíveis investidores, o que agrega valor aos ativos e aumenta o potencial das companhias inscritas na bolsa de valores. Destina-se este nível às empresas que venham a abrir seu capital, e a partir de seu empenho a bolsa providencia a ampla divulgação a investidores nacionais e estrangeiros, tornando tais instituições mais fortes e competitivas.

### 2.1.4 A Lei das S/As

Instituída em 15 de dezembro de 1976, a Lei das S/As, nº 6.404 (BRASIL, 1976), elaborou o regimento contábil das sociedades anônimas. Ela foi promulgada pelo então presidente Ernesto Geisel, e, seguida por suas alterações posteriores, dispõe sobre o regramento para elaboração e divulgação das demonstrações contábeis dessas companhias, determinando também o padrão de comportamento a ser seguido, com vistas às boas práticas e comportamento ilibado em seus procedimentos.

Nesse sentido, a Lei das S/As (BRASIL, 1976) está diretamente ligada às Boas Práticas de Governança Corporativa, posto que disciplina a forma de proceder das sociedades por ações, regulamentando os direitos dos acionistas minoritários, tratando dos conflitos de interesses, e da convocação de assembleias. Cuida, inclusive, de outros eventos modificativos como fusão, cisão ou incorporação, e sobre a obrigatoriedade de informar "quaisquer atos ou fatos relevantes nas atividades da companhia" (BRASIL, 1976 – art. 157), contribuindo assim com a ideia de uma gestão eficiente e socialmente responsável.

## 2.2 AS BOAS PRÁTICAS NAS EMPRESAS S/A DE CAPITAL FECHADO

Embora bastante tempo tenha decorrido desde o surgimento das primeiras ideias relacionadas à governança corporativa, uma vez que seus conceitos começaram a ser propagados a partir dos anos 80, após os escândalos empresariais que aconteceram em países considerados desenvolvidos, conforme descreve Oliveira *et al.* (2008, p. 194), é atual e constante a necessidade das entidades de se manterem no mercado de forma promissora. Por esse motivo, é prudente que as corporações de capital aberto adotem boas práticas tendo como meta o mercado de capitais e, em paralelo, as de capital fechado também encontram razões diversas para sua adesão, com vistas à sua visibilidade diante da sociedade e do mercado de forma geral. Quando se trata de empresas familiares, “[...] a temática da governança corporativa adquire uma complexidade maior, em virtude da eventual influência de questões familiares sobre a condução dos negócios” (IBGC, 2006, p. 23).

De acordo com o IBGC (2009), as empresas de capital fechado agregam enorme diversidade em sua natureza jurídica, composição societária, ocupação de mercado, etc. Também encontram desafios específicos, e poderão ter melhor obtenção de resultado a partir da adoção de um modelo de gestão mais apropriado a ser implantado através das boas práticas de governança corporativa. São exemplos as questões de: “delimitação clara entre a propriedade e a gestão, proteção, avaliação e eventual liquidez de seus ativos, melhor acesso às informações e recursos, formalização de processos em geral e, destacadamente, do processo de gestão estratégica” (IBGC, 2014, p. 7), sendo possível identificar similarmente os conflitos de agência e de sucessão da propriedade, muito presentes para esta formação empresarial.

Quanto à sucessão, diversos são os levantamentos realizados, e no que diz respeito ao meio empresarial brasileiro, tais apurações identificam que uma parcela muito pequena consegue passar para a segunda geração da família, sendo menor ainda o número que sobrevive até a terceira ou quarta geração. O maior motivo identificado para a quebra do empreendimento familiar é a briga entre os sócios, conforme estudos realizados pela Consultoria Mesa Corporate Governance (2009). Tais problemas são, na maioria dos casos estudados, efeitos da falta de planejamento antecipado. Este seria parte de um plano de governança bem estruturado, realizado no intuito de evitar que desentendimentos familiares possam causar problemas à estrutura da empresa, ou mesmo sua dissolução.

Outro entrave ao progresso na gestão de uma instituição é o conflito de agência, que surge da diferença de interesses, envolvendo, da mesma forma, pressões impostas por choques

entre níveis de poder, alianças estratégicas e outras oposições de intenções entre acionistas e gestores ou entre acionistas majoritários e minoritários, o que muitas vezes resulta ainda em custos adicionais. Tem-se, neste ínterim que,

[...] a governança corporativa em empresas de controle familiar se estabelece, portanto, não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas, também, no âmbito das relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão) - (IBGC, 2006, p. 23).

Nas ocorrências de problemas de agência, os agentes podem tomar ações não alinhadas com o principal. Os conflitos de interesse geram custos, havendo em alguns casos, a necessidade de investimento para: contratação dos serviços de auditoria independente; adoção de medidas de controle; gastos com seguros contra possíveis danos oriundos de atos desonestos de administradores; vinculação da remuneração dos agentes ao aumento da riqueza dos acionistas; etc. Os mecanismos de governança são utilizados com o intuito de reduzir esses conflitos, e para isso, vários mecanismos podem ser utilizados, como:

Os quatro aqui examinados são: a concentração de propriedade, representada pelos tipos de acionistas e seus diferentes incentivos para monitorar os agentes, o conselho de administração, a remuneração executiva e a estrutura da organização multidivisional. Em seguida, consideramos o mercado para controle corporativo um mecanismo externo de controle corporativo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2003, p. 405).

Afirma Oliveira (2006) que para o processo e para os resultados finais da empresa, a Governança Corporativa será o conjunto integrado de práticas utilizadas com o intuito de otimizar o desempenho, melhorando seu modelo de gestão. Da mesma forma, pretende minimizar os custos decorrentes do problema de agência. Por isso, ainda que fora da bolsa de valores, as empresas de capital fechado conseguirão maior valorização de seu empreendimento, e, conseqüentemente, maior interesse dos possíveis investidores e melhor relacionamento com as partes interessadas (*stakeholders*).

### 2.3 A GOVERNANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares representam um volume muito significativo em relação ao total de empresas existentes, fato este constatado em diversos países, e sua perenidade é afetada negativamente pelos conflitos internos mal administrados e não resolvidos. Sobre este tema, pode-se citar Villalonga e Amit (2006), os quais enfatizam a constatação de que as empresas familiares, enquanto geridas pelos seus fundadores, apresentam resultados mais favoráveis em comparação com as empresas não familiares.

No caso da formação familiar, as empresas apresentam atributos únicos, que derivam da combinação entre família, propriedade e gestão. Tal singularidade contribui com efeitos positivos na simultaneidade de papéis desempenhados pelos gestores, no maior senso de responsabilidade impulsionado pelo sentimento de dono do negócio, no envolvimento emocional, nos fatores históricos comuns entre os membros, em um significado partilhado mutuamente, e outros fatores que podem ser favoráveis à composição de um conselho de administração mais eficaz.

Por outro lado, é possível observar a interrupção na continuidade dessas empresas, mais acentuadamente a partir da terceira geração de administradores. É evidenciado por alguns estudiosos que a mesma estrutura gera inconvenientes, pois segundo Mustakallio *et al.* (2002), ela apresenta sobreposição de funções, gerando obstáculos à execução da governança corporativa. Também é considerada a possibilidade de ser limitada a ação da administração, dado que suas decisões precisam ser tomadas em ambientes informais, tornando as funções confundíveis. Apesar de a ideia inicial da governança corporativa ter sido voltada para as empresas de capital aberto, é imperativo para as organizações familiares que existam procedimentos de gestão norteadores, evitando o efeito das falhas concernentes ao modelo de instituição.

São vários os desafios que envolvem a manutenção de um modelo de governança corporativa, pois é mais complexa a lógica das empresas familiares. Essas acrescentam dificuldades no atendimento dos interesses individuais dos membros da família, e esses exigem a elaboração de um plano de regras formais para planejamento e organização dos procedimentos que deverão ser seguidos, inclusive no que se refere à sucessão. Desta forma, os membros interessados poderão ser avaliados em relação às suas capacidades e características, possibilitando a definição de qual seja o mais apto à assunção das funções, e, simultaneamente, à aplicação dos regramentos propostos. O conselho de administração poderá preencher o papel do monitoramento dos gestores nas questões de tomada de decisão, garantindo o cumprimento dos acordos em nome dos acionistas.

#### 2.4 OS EFEITOS DA GOVERNANÇA PARA A CONTABILIDADE

A adoção de procedimentos socialmente responsáveis, conforme Oliveira (2005), oferecem maior credibilidade às empresas e as torna positivamente visadas. Ela traz consigo a ideia de que quanto maior for o compromisso, a responsabilidade social e a transparência da

empresa perante a sociedade, maior será o respeito e a fidelidade de seus clientes e, possivelmente, mais facilmente ela irá conseguir novos investimentos.

De acordo com Iudícibus (2000, p. 121),

[...] a evidenciação constitui um compromisso inalienável da Contabilidade com seus usuários e com seus próprios objetivos, e diz respeito à apresentação ordenada de informações quantitativas e qualitativas, propiciando uma base adequada de informações para o usuário.

Tal evidenciação tem a ideia de atender às necessidades e exigências dos usuários externos e internos com base nas normas divulgadas pelos órgãos reguladores.

A execução das rotinas contábeis com vistas ao atendimento das exigências de uma boa governança corporativa traz para o departamento de contabilidade a necessidade da adequação ao modelo proposto. As informações e os indicadores precisam ser mensurados e apresentados na forma de relatório, a exemplo do balanço contábil, que é gerado pela empresa como documento que permite aperfeiçoamento contínuo das ações realizadas, conforme descrito por (REIS; MEDEIROS, 2009).

Assim como a contabilidade social que, atuando com empenho na escrituração, irá inventariar, classificar, registrar, demonstrar, avaliar e explicar as ações da entidade em relação a atividade social e ambiental, mantendo atualizados os dados que darão suporte informativo, como o Balanço Social e a Demonstração do Valor Adicionado (BITARELLO; DEBASTIANI, 2005), a utilização de documentos e notas suplementares para maior riqueza de detalhes sobre as informações registradas, aumenta o grau de complexidade do trabalho. Ao mesmo tempo em que coloca o profissional contábil em posição de destaque nas organizações, devido à relevância desses procedimentos que antecedem a divulgação.

A falta de transparência por parte da gestão das empresas causa dificuldades para o acompanhamento da situação econômico-financeira das companhias, o que demanda a adoção de práticas mais apuradas de governança, ou mesmo um aumento do nível de transparência.

Corroborando com esta ideia, o Instituto Ethos criou os indicadores Ethos de Responsabilidade Social, utilizados como ferramenta que contribui para a avaliação da gestão, no que tange ao respeito à incorporação das práticas de responsabilidade social (INSTITUTO ETHOS, 2006). Os indicadores abrangem as questões de valores, transparência, governança, público interno, meio ambiente, fornecedores, consumidores, clientes, comunidade, governo e sociedade, e reforçam o pensamento de muitos autores sobre um processo contábil apurado e de qualidade, que é suplementar e concomitante aos procedimentos de governança. Unidos em favor das instituições poderão resultar em diferenciação dessas companhias em relação aos seus concorrentes.

As informações empresariais serão evidenciadas por meio de relatórios econômico-financeiros, através das próprias demonstrações contábeis e também via notas explicativas, atribuindo relevância à "saúde" econômico-financeira da empresa e resultando na geração de valor diante de todos os *stakeholders* envolvidos. A contabilidade é, em suma, um instrumento de evidenciação e transparência, ficando com a incumbência de manter a empresa dentro dos padrões exigidos pelo mercado atual, ou mesmo pela Lei. Em que pese a nova legislação contábil trouxe à tona uma questão relevante, mas que era pouco notada ou exigida na escrituração contábil, regra esta que tem por objetivo expor dados mais reais contidos nas demonstrações, contribuindo para a agilidade e facilitando o processo decisório, quando considera a primazia da essência sobre a forma, representando com a maior realidade possível os eventos ocorridos.

Conforme Ferreira, (1988, p. 272) essência é “[...] aquilo que constitui a natureza das coisas; a substância, a existência ou ideia principal”, enquanto a forma, segundo o autor (1988, p. 304) são os limites “[...] exteriores da matéria de que é constituído um corpo, e que conferem a este um feitio, uma configuração, um aspecto particular [...] modo de ser; modalidade, variedade; maneira, modo, jeito”. Isso expressa o novo pensamento incorporado às rotinas contábeis e torna a realidade das novas companhias ainda mais próxima do que é proposto pela governança corporativa.

Este novo pensamento contábil-financeiro, de abrangência internacional, trouxe ao Brasil a modernização da forma de tratamento e o novo enfoque para as empresas de grande porte, sejam elas de capital aberto ou não, expondo através da Lei 11.368 (BRASIL, 2007), as novas disposições, assim como cita no art. 3º, que as novas determinações:

[...] aplicam-se às sociedades de grande porte, ainda que não constituídas sob a forma de sociedades por ações, as disposições da Lei nº 6.404 (BRASIL, 1976), sobre escrituração e elaboração de demonstrações financeiras [...].

No caso das empresas S/A de capital fechado, que também possuem incentivo e regulamentação para obtenção da boa governança corporativa, a consolidação das demonstrações é uma das atribuições do setor contábil. Sendo esta uma fonte de informação que auxilia no acompanhamento da evolução da empresa junto ao mercado e às suas partes interessadas, representando uma importante ferramenta de transparência, que contribui em conjunto com os executivos para garantir que se cumpra a responsabilidade corporativa.

## 2.5 ESTUDOS RELACIONADOS

O assunto Governança Corporativa para empresas S/A de capital fechado não é de observação recente, contudo, mantém-se atual, pois muitos são os aspectos que se modificam com o passar do tempo, dada a percepção da abrangência que se aprimora a partir das movimentações sociais, tornando-se cada vez mais ampla. Muitas pesquisas foram realizadas sobre este tema e algumas delas serviram como referencial teórico para este estudo, conforme será descrito nos parágrafos seguintes.

De forma mais específica, Mizumoto e Machado Filho (2007) pesquisaram as práticas de governança dentro das empresas familiares de capital fechado. Na pesquisa eles apontaram questões específicas da gestão deste modelo, as consequências e ocorrências correspondentes aos três círculos: a propriedade, a família e a gestão. Por meio de entrevistas presenciais realizadas com dirigentes das empresas e consultores em gestão estratégica, para a coleta de informações, acabaram por reiterar a relevância da gestão eficiente para este modelo empresarial.

A análise dos impactos causados por uma gestão eficiente, identicamente, foi alvo de estudo de Backes *et al.* (2009), utilizando-se da observação e do levantamento estatístico, juntamente com a pesquisa sobre os temas que englobam a teoria de agência, os fundamentos da governança corporativa, o desempenho e valor das empresas no Brasil, a rentabilidade dessas companhias, o impacto da governança sobre o comportamento dos preços e outros impactos positivos na prática.

Pina (2011) trouxe outros aspectos do tema para empresas familiares de capital fechado, via estudo de caso de uma organização pertencente ao segmento de petróleo. Neste, ele expôs os detalhes do modelo tridimensional de desenvolvimento, os órgãos e mecanismos de governança nas empresas familiares, trazendo a visão da necessária evolução dos modelos de gestão. A importância da função contábil dentro das organizações e a finalidade de estabelecer um empreendimento sob condições de boas práticas de Governança Corporativa, foram objetos de análise. Realizou-se uma avaliação detalhada sobre as normas internacionais, os órgãos responsáveis, a contabilidade como instrumento de evidenciação, e a relevância de sua atuação no que diz respeito aos resultados gerados (JACQUES; *et al.*, 2011).

De acordo com Bianchi *et al.* (2012), outra questão que precisa ser incluída nos moldes de uma gestão eficiente é a responsabilidade socioambiental, a qual deve estar imersa no pensamento cotidiano da instituição, levando em conta que a empresa que se preocupa em

manter uma relação de transparência com a sociedade, irá angariar inúmeros benefícios, inclusive no que diz respeito à credibilidade diante de seus investidores.

Também os níveis diferenciados existentes na governança corporativa e a qualidade da informação contábil, tornaram-se alvo de estudo de Oliveira *et al.* (2014), com o objetivo de analisar a influência do processo de convergência sobre a qualidade da informação contábil. Esta análise apresentou a confirmação da importância de tal adoção, que apontou para a evolução nas informações contábeis demonstradas pelas empresas adaptadas ao novo modelo, assim como a melhora significativa na relevância das informações contábeis prestadas por essas organizações.

Angonese, Bezerra e Sanches (2014) realizaram um estudo sobre a divulgação de informações relevantes. Através de análise estatística de regressão linear, analisaram alguns fatores como: tamanho da empresa, endividamento, rentabilidade, firma de auditoria e nível de governança corporativa, constatando a importância e o significado da divulgação de informações para a vida das companhias.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A pesquisa realizada neste estudo é classificada quanto aos seguintes aspectos: pela forma de abordagem do problema, de acordo com seus objetivos e com base nos procedimentos técnicos utilizados, considerando que, de acordo com Gil (2002), a pesquisa corresponde a um procedimento racional e sistemático, com o objetivo de oferecer respostas aos problemas propostos.

De acordo com a forma de abordagem do problema, este estudo classifica-se como pesquisa qualitativa, pois tem no ambiente a fonte direta de dados para análise com maior profundidade, abarcando a livre expressão de ideias, sem necessariamente haver constatação por números. Conforme Severino (2007) este tipo de abordagem é destinado para avaliação de elementos com fundamentos epistemológicos, estimulando o pensamento livre sobre algum tema, e trazendo à tona aspectos subjetivos e espontâneos.

De acordo com Oliveira (2011, p. 82):

Investigações tratadas com uma análise qualitativa têm como objetivo situações complexas ou estritamente particulares que serão abordadas em profundidade, em seus aspectos multidimensionais. Estudos com metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de suas variáveis entre si e com o todo.

Sendo qualitativa também por realizar análises mais profundas em relação ao assunto que está sendo estudado (RAUPP; BEUREN, 2013). Quanto aos seus objetivos, a pesquisa é



classificada como descritiva, dado que “a pesquisa descritiva procura descobrir, com a precisão possível, a frequência com que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com os outros, sua natureza e características, correlacionando fatos ou fenômenos sem manipulá-los” (CERVO; BERVIAN, 1996, p. 49).

A meta deste trabalho é descrever as características de um fenômeno ou população, fazendo uso de técnicas padronizadas de coleta de dados e informações, que descreverão a necessidade, os procedimentos adotados, os objetivos e o resultado da implantação de um modelo de governança corporativa na empresa Stemac S/A Grupos Geradores. Esta figura como empresa S/A de capital fechado, com características de empresa familiar, e não teria obrigatoriedade de adoção de tal modelo.

Com base nos procedimentos técnicos, trata-se de um estudo de caso, pois analisa uma unidade social de forma aprofundada e intensa, e conforme Gil (2009, p.10), “o estudo de caso vale-se tanto da observação e da interrogação quanto da documentação para coleta de dados.”. Investigando assim um evento contemporâneo, através de fontes de evidências diversas, como documentos, registros de arquivos e depoimentos, pretendendo contribuir para a construção de hipóteses e favorecendo o entendimento do processo exposto.

Foi realizada entrevista não estruturada com a gerente responsável pelos departamentos fiscal e contábil da instituição alvo do estudo, procedeu-se com análise de documentos como o balanço social o patrimonial através de suas notas explicativas, juntamente com a observação para levantamento de informações pertinentes a adesão, ao funcionamento e aos resultados de tal adesão ao modelo de governança corporativa na empresa. Foi realizada, também, a coleta de dados através dos relatórios gerais e contábeis da empresa, incluindo o parecer dos envolvidos na organização. Posteriormente, os dados foram compilados, analisados de forma descritiva e dispostos com o auxílio dos materiais consultados, selecionando as informações que mais se relacionam com os objetivos propostos para este estudo.

#### **4 ANÁLISE DOS DADOS**

Neste capítulo será apresentado um breve histórico da empresa, juntamente com as informações coletadas durante a apuração dentro da organização, em consonância com os objetivos propostos.

#### 4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Stemac S/A Grupos Geradores possui sede no município de Porto Alegre, na região leste do Rio Grande do Sul, tendo sido fundada em 28 de dezembro de 1951, sob a denominação de Sociedade Técnica de Máquinas e Acessórios Stemac LTDA. A Empresa iniciou suas atividades comercializando acessórios e peças para automóveis importados e pequenos motores à gasolina. Com a importância que a energia assumiu no contexto econômico da época, começou a produção de grupos geradores desde 1960.

Na década de 1970, a Stemac inova a partir da fabricação de grupos geradores automáticos, destinados ao segmento de telecomunicações. A partir da década de 1980, a produção em série é ampliada para equipamentos de maior porte. Nesse período, a empresa marcou uma nova etapa e ultrapassou as fronteiras do Rio Grande do Sul, inaugurando as primeiras filiais nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Pernambuco. Em 1990, investe em novas tecnologias e amplia a linha de grupos geradores diesel, oferecendo potências superiores às produzidas até o momento, o que possibilitou atender a todos os portes empresariais.

Nos anos 2000, consolidado seu processo evolutivo, a Stemac passa a desenvolver projetos de cogeração de energia. Durante este período, incorpora à sua linha de produtos os motores a óleo pesado, o que possibilitou fornecer soluções em energia para o mercado de geração distribuída no Brasil. A datar de 2010, a empresa amplia seu parque fabril Matriz, chegando a mais de 41.000m<sup>2</sup> somados aos mais de 20.000m<sup>2</sup> de suas filiais.

A Stemac permanece como uma empresa familiar, cuja direção é composta pelo diretor presidente e vice-presidente, que são irmãos, juntamente com outros quatro membros da diretoria, eleitos posteriormente à fundação do negócio, havendo entre eles mais um integrante da família. Conta atualmente com um número superior a 2.700 funcionários, distribuídos entre a unidade matriz, 35 filiais e 21 unidades técnicas distribuídas em todo o Brasil.

#### 4.2 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA ADOTADAS

Em consonância com os conceitos aqui apresentados, pode-se observar que, para a obtenção de êxito com um programa de governança corporativa, há que se comunicar às partes interessadas sobre tal prospecção, e envolver a empresa como um todo em um projeto único, visando o cumprimento de metas. De acordo com as informações publicadas em seu

balanço social, nas notas explicativas do balanço patrimonial e intranet, voluntariamente, a empresa aqui analisada optou por um modelo de gestão que constantemente se aproxime ao máximo das exigências da atual governança corporativa, instituindo medidas específicas, das quais algumas foram postas em prática, como:

- a) adoção de sistema de “*Enterprise Resource Planning*” - Planejamento dos recursos da empresa (ERP) para gerenciamento integrado e melhoria no controle, elaboração e apresentação das demonstrações contábeis, execução e gerenciamento dos processos internos individuais;
- b) criação de um setor de controladoria;
- c) divulgação do balanço social; e
- d) participação em projetos socioambientais.

No intuito de manter ativos e atualizados os procedimentos internos definidos pela gestão, que corroboram com a valorização do capital humano dentro do que propõe a governança corporativa, a empresa possui uma área de Planejamento Estratégico, que faz parte da Divisão Administrativo-Financeira, e está ligada diretamente à Gerência Geral Financeira. Estão sob responsabilidade do Planejamento Estratégico os seguintes programas:

- a) Programa de Geração e Participação nos Resultados (PGPR) - para que todos os colaboradores busquem obter resultados sempre superiores aos até então praticados pela empresa. Com o sucesso do mesmo, os resultados são divididos com a equipe;
- b) Gestão Estratégica (GES) - utilizando a metodologia Balanced Scorecard (BSC), composta pelas perspectivas de: aprendizado e crescimento; processos internos; mercado e financeiro;
- c) Orçamento Base Zero (OBZ) - através do qual é possível analisar as reais necessidades e possibilidades econômicas da empresa; e
- d) Gerenciamento da rotina (GEROT);
- e) Inovação; e
- f) Gestão por indicadores.

A Stemac cita, em suas publicações, a qualidade como sendo um requisito básico em todos os produtos e processos, serviços e peças por ela disponibilizados, tornando possível oferecer soluções em energia para os clientes. Com isso, adquiriu a certificação ISO 9001:2008, acreditada pelo órgão certificador “*Bureau Veritas Quality International*” – empresa privada que realiza certificações em normas (BVQI) reconhecida internacionalmente, atendendo a rigorosos princípios de gestão da qualidade. Como valores adota:

- a) respeito aos colaboradores: oferecer o melhor ambiente de trabalho, proporcionando crescimento pessoal e profissional, gerando orgulho e satisfação aos que fazem parte do quadro de colaboradores;
- b) parceiros: fortalecer as relações clientes, fornecedores e colaboradores, propiciando o crescimento e perpetuação do negócio;
- c) eficácia: buscar constantemente o aprimoramento tecnológico dos produtos, serviços e processos, por meio de treinamentos, pesquisas, alianças e estratégias;
- d) ética, responsabilidade social e sustentabilidade: manter índices de elevada rentabilidade no negócio, sem prejuízo da ética nas relações com todos os públicos; e,
- e) gerar emprego e renda: mantendo e criando novos projetos de inclusão social, respeitando o meio ambiente e assegurando sua integridade às gerações futuras.

Além das medidas citadas, a empresa possui uma equipe de gestão ambiental e participa de projetos voltados ao desenvolvimento sustentável, entre eles:

- a) Logística Reversa (Política Nacional de Resíduos Sólidos) - garante que os resíduos das manutenções em clientes recebam um destino padronizado;
- b) Coleta Seletiva - a coleta seletiva é responsável pelo recolhimento dos materiais que podem ser enviados para cooperativas de reciclagem ou reutilizados na indústria;
- c) Sistema de Aquecimento de Água - a Stemac implementou um sistema de aquecimento de água, ecologicamente correto, que utiliza bombas de calor e que fornece até seis vezes mais energia do que a eletricidade que consome;
- d) Lã de PET nos atenuadores de ruído - a fabricação que anteriormente se dava com lã de vidro, foi substituída pela lã de poliéster, que utiliza garrafas PET como matéria-prima; e
- e) Sistema de reutilização - que proporciona 65% de redução no consumo de água do poço.

A empresa afirma que por meio de seus recursos e colaboradores pode contribuir para a conscientização sobre a importância da responsabilidade ambiental, assegurando sua integridade às gerações futuras. Segundo a empresa, sua gestão ambiental atua com foco no desenvolvimento sustentável e na ecoeficiência dos processos.

#### 4.3 PRINCIPAIS IMPACTOS NA CONTABILIDADE E NA GESTÃO

Foi realizada entrevista com a gestora responsável pelos departamentos contábil e fiscal da instituição analisada e, segundo informação dessa, desde 2007 começou a ser notada mais fortemente a necessidade de adequação às mudanças internacionais da legislação que regulamenta as empresas S/A. Isso foi o que impulsionou a companhia a rever seus processos e repensar sua forma de gestão.

Neste momento, e nos períodos que se seguiram até o ano de 2010, foram executadas as modificações mais significativas, destacando-se a adequação do departamento contábil aos procedimentos que passaram a ser indicados pelo Conselho Federal de Contabilidade (CFC) e do Comitê de Pronunciamentos Contábeis (CPC), o qual, pretendendo a centralização e a uniformização dos processos para convergência da Contabilidade Brasileira aos padrões internacionais, passou a emitir os pronunciamentos com orientações norteadoras para as organizações.

A Stemac passou a observar que, mesmo não existindo obrigatoriedade legal que impusesse a necessidade da adoção de um modelo de Governança Corporativa para o seu tipo empresarial, a modernização de procedimentos, a organização e condução das atividades individuais, precisariam, a partir daquele momento, receber maior atenção no que se referia a segurança da informação, segregação de atividades e visibilidade junto ao mercado. Para tanto, a adoção de um modelo considerado de boas práticas acabou sendo uma necessidade imposta pela realidade do mercado, o que impulsionou a empresa a procurar atualização dos conhecimentos e implantação de práticas modernizadas voltadas para este viés.

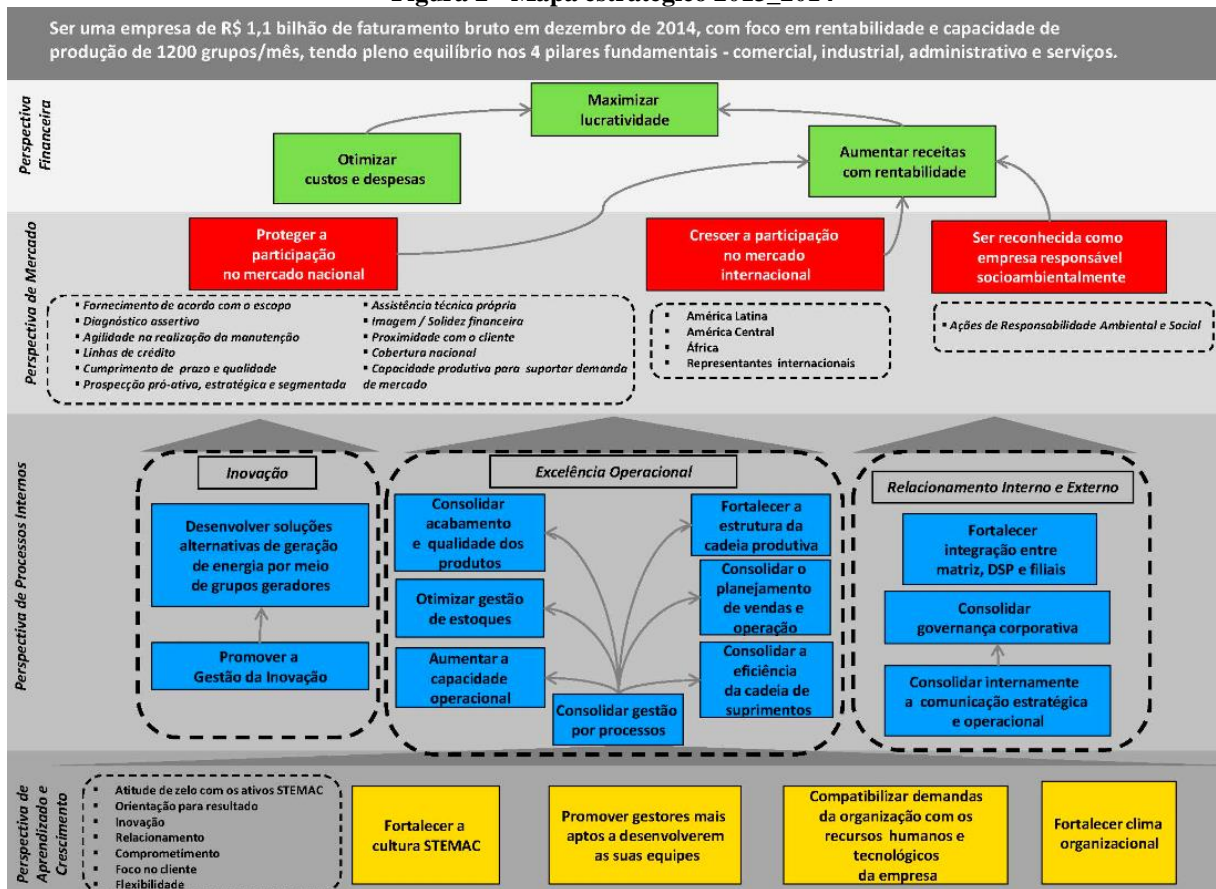
Nesse contexto, foi fundamental a conscientização da administração da empresa sobre a necessidade de atualização constante; a implantação de um departamento de controladoria para exercer a observação permanente sobre a conformidade das ações; a segregação das funções para departamentos específicos como a gestão ambiental, que também foi implantada; a adoção do sistema ERP com programação customizada, que exigiu grandes investimentos e desafios decorrentes da aquisição, adaptação e treinamento dos colaboradores. Como resultado, toda esta movimentação permitiu melhor fluidez dos processos internos, formação de parcerias importantes, maior facilidade na aquisição de financiamentos e contratação de profissionais qualificados. Além disso, a instituição optou pela criação da auditoria interna e passou a contratar auditoria externa para emissão de um parecer, e como resultado, colocou a empresa entre as mais reconhecidas de seu ramo em nível estadual, também com acentuado reconhecimento nacional.

#### 4.4 ANÁLISE DO ESTUDO SOBRE O TEMA

Através dos demonstrativos da empresa, especialmente com os esclarecimentos contidos em notas explicativas, ao analisar os detalhes constantes no balanço social, avaliar as divulgações na intranet, e explorar as informações obtidas em entrevista à gestora contábil-fiscal da entidade, foi possível identificar os esforços da administração da companhia no sentido de beneficiar a perenidade do negócio. O Conselho de Administração, órgão que representa os acionistas em nome da diretoria e do restante da empresa, primando “[...] pela segurança e favorável evolução dos valores patrimoniais da sociedade” (LODI, 2000, p. 77), procura manter-se com uma visão holística, dando o devido direcionamento para a modernização dos processos internos que influenciarão positivamente na visibilidade da companhia.

A partir dessa abordagem, a instituição optou por um modelo mais apurado de gestão e redesenhou seu mapa estratégico de modo que conseguisse conduzir a empresa dentro das boas práticas de governança corporativa, mantendo seu objetivo que é a obtenção de lucro. Isso sem ferir seus princípios éticos e criando definições claras sobre suas perspectivas de mercado, inovação, excelência operacional, melhoria no relacionamento interno e externo, com planejamento constante em seu mapa estratégico conforme figura 2, além da participação social que ficou evidenciada por meio de seus demonstrativos divulgados.

Figura 2 - Mapa estratégico 2013\_2014



Fonte: STEMAC (2015).

Em paralelo, foi possível perceber que, com este direcionamento da gestão e com o uso de uma visão sistêmica, a empresa afasta-se dos problemas inerentes à estrutura familiar, os quais podem ameaçar a sobrevivência do negócio. A Steamac utiliza-se das ferramentas indicadas pelos atuais modelos de governança, destacando-se a importância da emissão de notas explicativas em seus demonstrativos, as quais, segundo Franco (2006) têm a intenção de retratar as principais práticas contábeis adotadas pela empresa.

Tendo em vista que há limitações nas demonstrações contábeis, as quais são peças naturalmente sintéticas, que podem não conter todo o esclarecimento necessários aos diferentes *stakeholders*, a empresa adotou a revisão de processos por auditoria interna e externa, com o diferencial de emissão de parecer sobre o Balanço Patrimonial e Social. Esses procedimentos são mais comuns em países desenvolvidos, e por esse motivo colocam a empresa objeto desta análise em posição de destaque para avaliação de possíveis parceiros e investidores.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dados os objetivos deste estudo, visando à identificação dos impactos e motivações que cercam a instauração de um modelo de gestão por governança corporativa nas empresas S/A de capital fechado, especialmente para os casos com constituição familiar, foi possível perceber que é naturalmente tempestuosa a relação entre os envolvidos na administração. Isso por que há certo grau de envolvimento que os vincula, também devido ao alto nível de minúcia exigido pelos procedimentos envolvidos na implantação, e pelas modernizações necessárias ao pensamento geral da organização, ainda que a instituição possua metas bem definidas.

De acordo com a percepção da gestora entrevistada durante este estudo, quando se planeja obter sucesso, haverá necessidade de aprimoramento dos meios que definirão o fim dos projetos instituídos, mediante decisões que sejam tomadas pelo nível gerencial, e que de maneira adequada sejam transmitidas e incorporadas no cotidiano das empresas. A sociedade analisada percebeu os impactos positivos desta adoção através da melhor fluidez de seus processos internos, da obtenção do reconhecimento da empresa junto ao mercado, e por isso, passou a receber retorno através de certificações e adquiriu posição de destaque dentro de seu segmento no âmbito nacional.

As práticas de governança corporativa procuram, entre diversas atividades, minorar a existência desses conflitos, propiciando uma gestão ética, baseada nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social. Como consequência dessa gestão, as organizações que adotam tais práticas são reconhecidas como instituições distintas, dada a postura que assumem, e são beneficiadas na fixação de sua marca, na formação de boas parcerias e na maior facilidade de obter financiamento e investimentos. A sobrevivência no mercado atual é praticamente impossível se o empreendimento não demonstrar interesse por uma política engajada de boas práticas, tornando-se esses os motivos que mais impulsionam as organizações a manterem seu modelo de gestão atualizado, independente de obrigatoriedade legal.

Além disso, ficou explícito que a contabilidade do cenário atual permanece sendo o departamento responsável por compilar os dados. Além do mais, os padrões atuais exigem uma estrutura sólida com visão sistêmica, de uma contabilidade social, que é um instrumento com capacidades diversas, e que nessa conformidade, ao ser concluído o exercício ou a qualquer momento, atuam para que possam ser preparados os informativos adequados aos padrões internacionais (BITARELLO; DEBASTIANI, 2005).



A limitação da pesquisa reside no estudo aprofundado de uma unidade participante do modelo, contudo, esta é complementada e fundamenta-se pela base teórica que lhe fornece sustento, e permite que se considere o estudo pertinente e contributivo como exemplo para adesão das companhias ao modelo de governança atual. Similarmente, é importante a realização de novos estudos sobre o tema, promovendo com isso o aprimoramento e a propagação de uma cultura empresarial mais ética, transparente e eficaz, estabelecendo uma relação de confiança entre as instituições e seus interessados, direta ou indiretamente.

Ademais, é pretensão evidenciar que as organizações familiares podem beneficiar-se das vantagens intrínsecas ao seu tipo empresarial, identicamente ao exemplo citado, contanto que adotem um modelo de gestão baseado em princípios consistentes que lhe permitam segregar atividades e reconhecer competências bem definidas. Nesse sentido, elas devem zelar pela segurança da informação e pela confiabilidade, lembrando que a administração das empresas precisará manter-se atualizada e deverá disseminar essa visão constantemente aos demais níveis, dada a dinamicidade do mercado e as necessidades dos *stakeholders*, que são elementos dinâmicos e precisam ser considerados, diminuindo, assim, os riscos de ocorrências contrárias aos objetivos almejados.

## REFERÊNCIAS

ANGONESE, R.; BEZERRA, F.; SANCHES, J. Determinantes da divulgação de informações voluntárias por meio da internet. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v. 14, n. 26, p. 19-31, janeiro/abril, 2014.

BACKES, R.; BIANCHI, M.; GASSEN, V.; RATHKE, V. Governança corporativa e performance organizacional: descrição de estudos sobre o tema. **Revista Enfoque**, Maringá, v.28, n.2, p.59-73, maio/agosto, 2009.

BIANCHI, M.; FAÉ, M.; GELATTI, R.; ROCHA, J. A responsabilidade social como parte integrante da cultura organizacional em empresas socialmente responsáveis: análise de conteúdo entre a prática e o discurso. **Revista Eletrônica Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v.6, n.1, p.160-191, janeiro/abril, 2013.

BITARELLO, J.; DEBASTIANI, S. **Balanco Social**: um enfoque sobre sua evolução e utilização no panorama brasileiro. Novo Hamburgo: Feevale, 2005.

BM&FBOVESPA S/A. - Bolsa de Valores, Mercadorias e Futuros. **O que a bolsa faz**. 2015. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/intros/intro-sobre-a-bolsa.aspx?idioma=pt-br>>. Acesso em: 14 abr. 2015.

BRASIL. **Lei Nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L6385.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L6385.htm)>. Acesso em: 26 abr. 2015.

BRASIL. **Lei das Sociedades por Ações, Lei nº 6404, de 15 de dezembro de 1976.** Dispõe sobre as sociedades por ações. Manuais de Legislação Atlas. v. 28, 6. ed. São Paulo, Atlas, 1999.

BRASIL. **Lei Nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007.** Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Brasília, 2007. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/lei/111638.htm)>. Acesso em: 27 abr. 2015.

CERVO, A.; BERVIAN, P. **Metodologia científica:** para uso de estudantes universitários. 4.ed. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1996.

MESA CORPORATE GOVERNANCE. **Estudo especial as empresas familiares V.** Acordo de Sócios. São Paulo, novembro, 2009. Disponível em: <<http://corporategovernance.com.br/index.php/estudos/#estudo5>>. Acesso em: 22 abr.2015.

FERREIRA, A.,. **Dicionário Aurélio básico da língua portuguesa.** 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1988.

FRANCO, H. **Contabilidade Geral.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIL, A. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Estudo de caso.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HITT, A.; IRELAND, R.; HOSKISSON, R. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 7. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança corporativa de empresas de controle familiar:** casos de destaque no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC) - **Propósito e valores.** Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18065>>. Acesso em: 23 Mar. 2015.

INSTITUTO ETHOS. **Diretrizes para relatórios de sustentabilidade - GRI.** 2006. Disponível em:< <http://www3.ethos.org.br/cedoc/diretrizes-para-relatorios-de-sustentabilidade-gri-g3/>>. Acesso em: 27abr. 2015.

\_\_\_\_\_. – **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4. ed. 2009. Disponível em: <[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)>. Acesso em: 17 jun. 2014.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

JACQUES, F.; QUINTANA, A.; QUINTANA, C.; RASIA, K. Contabilidade e a sua relevância nas boas práticas de governança corporativa. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Florianópolis, v. 8, n. 16, p. 37-64, julho/dezembro, 2011.

LODI, J. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MIZUMOTO, F.; MACHADO FILHO, C. Práticas de governança corporativa em empresa familiar de capital fechado: um estudo de caso. **Revista de Negócios**, Blumenau, v. 12, n. 2, p.3-17, abril/junho, 2007.

MUSTAKALLIO, M.; *et al.* Relational and contractual governance in family firms: effects on strategic decision making. **Family Business Review**. San Francisco, v.15, p.205-227, setembro, 2002.

OLIVEIRA, A.; NIYAMA, J.; DINIZ, J.; MARTINS, V.. Níveis diferenciados de governança corporativa e a qualidade da informação contábil durante o processo de convergência às normas internacionais de contabilidade. **Revista Contexto**, Porto Alegre, v. 14, n. 27, p. 23-42, maio/agosto, 2014.

OLIVEIRA, Alexandre; *et al.* **Contabilidade internacional**. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_, Antônio. **Métodos da pesquisa contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_, D. **Governança corporativa na prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_, J. Uma avaliação dos balanços sociais das 500 maiores. **RAE-eletrônica**, São Paulo, v.4, n.1, p.01-19, janeiro/julho, 2005. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/raeel/v4n1/v4n1a02.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2015.

PINA, A. **Governança corporativa em empresas familiares de capital fechado: estudo de caso da empresa Pinamak Soluções em Logística para o segmento de petróleo**. 2011. 77f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública e de Empresas). Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro, 2011.

PINTO JUNIOR, M. **Direito societário**. São Paulo: Atlas, 2008.

RAUPP, F.; BEUREN, I. Metodologia da pesquisa aplicável às Ciências Sociais. In: BEUREN, I. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em Contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008. p.76-97.

REIS, C.; MEDEIROS, L. **Responsabilidade social das empresas e balanço social: meios propulsores do desenvolvimento econômico e social**. São Paulo: Atlas, 2009.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

VILLALONGA, B; AMIT, R. How do family ownership, control, and management affect firm value? **Journal of Financial Economics**. Boston, v. 80, n. 2, p. 385-417, dezembro, 2006.