



## **ANALISANDO OS 8 PS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA DE COMUNICAÇÃO VISUAL**

**Táisa Schefer Roveda  
Daniel Knebel Baggio  
Maria Margarete Baccin Brizolla**

### **Resumo**

No atual momento em que as organizações estão cada vez mais crescendo no mercado e fazendo com que o cliente tenha seu produto ou serviço da melhor qualidade, a governança corporativa vem para auxiliar na manutenção e monitoramento da empresa, criando estratégias para ser melhor que seus concorrentes. Assim o objetivo deste estudo foi descrever como está estruturada a governança corporativa de uma empresa de comunicação visual. Para isso foi utilizado como metodologia, sua classificação e de natureza qualitativa, seus objetivos foi descritiva e os procedimentos técnicos foi classificado como um estudo de caso. Foi realizada uma entrevista semiestruturada com um dos gestores da empresa. Foi constatado que a empresa não tem claramente uma descrição de governança corporativa, mas que utiliza alguns princípios e valores da mesma.

Palavras Chaves: Gestão. Governança Corporativa. Comunicação Visual.

### **1 INTRODUÇÃO**

As organizações de hoje estão cada vez mais engajadas em trabalhar com mais responsabilidade e transparência para que seus clientes possam ter confiança na mesma. Para isso as mesmas estão estudando e visualizando a possibilidade se trabalhar com a governança corporativa, um elemento fundamental para o crescimento e manutenção da empresa.

A governança corporativa possui um sistema capaz de, em primeira instância, separar de maneira eficiente a propriedade da gestão empresarial, mitigando os conflitos inerentes à propriedade dispersa e à divergência de interesses entre sócios e executivos (DUTRA; SAITO, 2002; SILVEIRA, 2004). Os mecanismos de governança corporativa devem reduzir a assimetria informacional, minimizando assim custos de transação e propiciando maior proteção a investidores (LUZ; PAGLIARUSSI, 2012).



Para os autores Correia e Amaral (2006), a função principal dos sistemas de governança corporativa é de resolver os conflitos de interesse entre os diversos agentes que influenciam a empresa, como investidores, fornecedores, funcionários, clientes e a sociedade em geral.

Dentro da Governança Corporativa há oito princípios que toda a organização precisa para sustentar suas atividades, que são: Propriedade, Princípios, Propósitos, Papéis, Poder, Práticas, Pessoas e Perpetuidade.

Assim para este estudo, o artigo tem como objetivo geral descrever como está estruturada a governança corporativa na empresa em estudo. Justifica-se o estudo pelo fato de que a governança corporativa está cada vez sendo mais implantada nas empresas e faz-se necessário verificar como está sendo utilizada.

A estrutura do artigo está dividida pela introdução, o referencial teórico que conta com teoria da firma, teoria dos custos de transação, teoria da agência e conflito de agência, a metodologia que foi utilizada para desenvolver o artigo, a análise de resultados e por fim a conclusão e referências.

## **2 TEORIA DA FIRMA, TEORIA DOS CUSTOS DE TRANSAÇÃO, TEORIA DA AGÊNCIA E CONFLITO DE AGÊNCIA**

Apesar de a literatura sobre a ciência da economia estar repleta de referências à “teoria da firma”, o material geralmente incluído nessa classificação não consiste em uma teoria da firma, mas, na verdade, em uma teoria dos mercados nos quais as firmas são importantes participantes: a firma é uma “caixa preta” manipulada de forma a atender às condições marginais relevantes no que diz respeito a inputs e outputs, maximizando, desta forma, os lucros, ou, mais precisamente, o valor presente (JENSEN e MECKLING, 2008).

Abriu essa “caixa preta” e lançar luz sobre os complexos processos que ocorrem no seio das firmas capitalistas constituem precisamente a hercúlea tarefa a que se propõem atualmente teóricos das mais diversas vertentes do pensamento econômico (FILHO, 2006).

Ainda para Filho (2006) através da introdução de novos conceitos antes ignorados pela teoria convencional, no intuito de atingir um maior grau de realismo na descrição dos fenômenos econômicos e em particular na tentativa de fornecer uma explicação coerente para a evolução institucional, essa nova corrente teórica fornece uma vasta e profícua contribuição



para a teoria da firma, sem, contudo, constituir uma ruptura em relação à tradição neoclássica, configurando antes um aprimoramento desta.

A teoria da firma encontra-se como parte da teoria microeconômica que tem se dedicado a explicar e a prever as tomadas de decisão das empresas. Na tradicional teoria da firma neoclássica, o objetivo principal concentra-se na maximização dos lucros (COASE, 1932). Um dos objetivos da firma, bem como do empresário que projeta sua estratégia, é aumentar o tamanho da mesma, medindo sua expansão pelas receitas de vendas. É acordado que, na maioria das vezes, a satisfação do *stakeholder* principal dada-se muito mais pelo aumento da firma do que pela maximização dos seus lucros (BAUMOL, 1966).

Sabe-se que a Teoria dos Custos de Transação (TCT) teve a sua origem em estudos desenvolvidos entre as décadas de 1930 e 1960 (Maranho, Abib, & Fonseca, 2013), sendo Commons (1931), Coase (1937) e, anos mais tarde, Williamson (1981, 1985, 1989, 1991), os autores que ofereceram as principais bases argumentativas para o desenvolvimento desta teoria.

A TCT, até os dias atuais, permanece como uma importante abordagem para o entendimento de diversas questões sobre empresas e estratégias organizacionais. Quando essa teoria é comparada com outras teorias econômicas, percebe-se algumas diferenças relevantes para a compreensão da dinâmica das organizações (SANTOS, FERRAZ, FALQUETO E VERGA, 2017).

Os custos de transação podem ser entendidos como o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações entre os agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para as partes envolvidas e compatível com a sua funcionalidade econômica. Dessa forma, os custos de transação representam os custos para realização dos negócios (Fagundes, 1997) e são, em geral, difíceis de quantificar WILLIAMSON (1985).

Conforme Kupfer (2002), os custos de transação são gastos que os agentes econômicos incorrem quando recorrem ao mercado; ou seja, são custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento dos contratos.

Os custos para identificar um parceiro adequado à operação, bem como os de negociar, contratar, monitorar e controlar uma colaboração podem inviabilizar seus benefícios potenciais, fazendo com que as empresas sejam menos rentáveis que aquelas que optaram



por explorar seus recursos internamente, sem fazer alianças com outras empresas DOH (2000).

Contratos complexos, ganhos de comercialização, incremento de novas tecnologias e processos de inovação, novas estruturas de governança, cooperação entre empresas e formação de redes passam a ser o foco de novas teorias organizacionais que evoluem a partir da teoria econômica tradicional. Teorias que abordam arranjos organizacionais híbridos entre a empresa vertical e a livre negociação com o mercado passam a ser alternativas para as organizações de diversos portes e segmentos; outras alternativas envolvem os relacionamentos interorganizacionais. (ARRUDA, BENEVIDES, FARINA E FARIA, 2013).

No início das atividades comerciais, conforme Albuquerque et al (2007), devido à baixa complexidade das transações exercidas pelas entidades, geralmente, o proprietário da entidade era também o seu gestor; nesse contexto como propriedade e a gestão da empresa eram concentradas somente em uma pessoa, não havia problemas de não alinhamento dos interesses do gestor e do proprietário. Assim, com o aumento da complexidade das transações da empresa, o outrora, proprietário-gestor não tinha mais condições de concentrar sob tutela todas as atividades de gestão da empresa, então, foi necessário que o proprietário delegasse para uma outra pessoa as atividades de gestão da entidade.

Por sua vez, o indivíduo que foi nomeado pelo proprietário, dependendo do critério de avaliação utilizado a empresa para aferir seu desempenho, ele pode vir a tomar decisões que não estejam totalmente alinhadas com os interesses da empresa. Esses conflitos de interesse entre proprietários e gestores, concorrem para uma série de problemas na empresa, é o que a teoria da agência explica (ALBUQUERQUE et al, 2007).

Williamson (1985), quando se refere à Teoria da Agência, menciona que ela trata das relações contratuais, onde incentivo e controle são peças fundamentais, e são decorrentes do modelo de gestão organizacional, que estabelece a forma como a organização vai ser administrada, premiando ou punindo seus gestores a partir de um processo de gestão que retrate quais, e como, os resultados devem ser obtidos, pressupondo a existência de uma área que atue com neutralidade no monitoramento desse processo, supondo ser a controladoria esta área.

Assim, a teoria de agência analisa conflitos e custos resultantes da separação entre propriedade e controle do capital. Essa possibilidade de não participação do acionista no gerenciamento da empresa ;e bem representada pela sociedade por ações que limita a



responsabilidade do acionista para com a organização à parcela de capital que ele investiu. Isso permite ao investidor criar uma carteira de investimentos em diferentes segmentos, diversificando e minimizando seus riscos, uma vez que descentraliza seus investimentos (FAMA, 1988).

Os conflitos de agência podem ser vistos em situações onde o acionista majoritário utiliza de seu poder dentro da empresa para influenciar as atitudes gerenciais unicamente a seu favor. Outra forma em que se manifesta um conflito de agência é a situação na qual o executivo empreende decisões estratégicas que farão com que ele seja bem visto pela sociedade e pelo mercado, sem avaliar, no entanto, as repercussões de tais ações no desempenho da empresa (MOURA, DANIEL, GOMES E PEREIRA, 2014).

A relação de agência tem sua origem na separação entre propriedade e gestão. Como consequência desse rompimento, surgiu a necessidade de se delegar ao subordinado, o agente, a realização de tarefas ou decisões conforme os objetivos de quem delega, o principal (COSENZA et al, 2010)

Os problemas e custos de agência citados, no entanto, não são os mesmos dos presentes na maioria das empresas brasileiras. Isso porque as companhias do Brasil possuem uma forte concentração acionária, o que torna muito comum a presença de acionistas controladores na gestão executiva das empresas e não de executivos contratados com esse fim (MOURA, DANIEL, GOMES E PEREIRA, 2014).

## 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

Pode-se definir a governança corporativa como um sistema de interligação de empresas e organizações com seus conselhos de administração, conselho consultivo, diretoria executiva, comitê de clientes e funcionários, entre outras partes, fazendo a direção e monitoramento das atividades desenvolvidas das mesmas.

Almeida (2001) apontou que, tradicionalmente a governança corporativa se preocupou em resolver os conflitos de interesse entre administradores e acionistas. Entretanto, os conflitos de interesse ocorrem entre um gama mais ampla de agentes, os stakeholders: acionistas minoritários, acionistas majoritários, credores, gerentes, empregados, consumidores e sociedade como um todo. Assim, a governança corporativa possui como desafio minimizar os potenciais conflitos de interesse entre esses agentes.



De acordo com o Índice Brasileiro de Governança Corporativa (2018), no Brasil, em que a propriedade concentrada predomina, os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade. Neste cenário, a Governança também busca equacionar as questões em benefício da empresa.

A governança corporativa é um conjunto de mecanismos que serve para monitorar através desse controle, a gestão e o desempenho das organizações; ou, ainda, pode ser definida como uma forma de esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários, por meio da adoção de práticas mais eficazes de monitoramento (BIANCHI E NASCIMENTO, 2005).

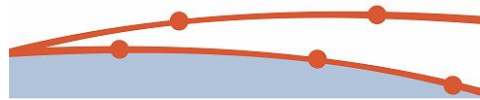
A preocupação da Governança Corporativa é, portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa (IBGC, 2018).

### 2.1.1 OS 8 PS DA GOVERNANÇA

Dentro da Governança Corporativa, existem inúmeros princípios e valores que podem ser utilizados dentro das organizações para auxiliar no seu planejamento. Os autores Andrade e Rossetti (2006), como mostra o quadro 1 abaixo:

Quadro 1- definições dos 8 princípios de governança corporativa

Princípios	Definições
Propriedade	um dos principais atributos que diferenciam as razões de ser e as diretrizes da governança corporativa é a estrutura da propriedade, bem como o regime legal de sua constituição
Princípios	são a base ética da governança. É aqui que se encontra os valores clássicos da governança (Fairness; Disclosure; Accountability; e Compliance.), Justiça,



	Divulgação, Prestação de contas e Conformidade
Propósitos	contribuir para o máximo retorno total de longo prazo dos <i>Shareholders</i> e <i>Stakeholders</i> , bem como ter missão e visão bem definidos
Papéis	deve-se ter os papéis dos proprietários, conselheiros e gestores, distintos no interior das organizações.
Poder	estrutura de poder bem definidos, sendo visível e aceito por todos da empresa.
Práticas	as práticas começam pelo fortalecimento e constituição dos conselhos de administração, da direção executiva e do sistema de auditoria
Pessoas	elemento chave dos sistemas de governança, buscando a eficácia estratégica, de excelência operacional, otimização do retorno de investimentos, de geração de riqueza e de aumento do valor de mercado das companhias
Perpetuidade	Perpetuidade: manter viva a organização, atuantes e com participações crescentes em seus setores de atividade.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2006).

Assim, com a adoção de práticas de governança podem auxiliar as empresas com vários benefícios que ela traz, como os 8ps, sendo mais transparentes na sua gestão, acabam fornecendo maior segurança em seus rendimentos e faz com que os *stakeholders* possam conhecer melhor a organização.

### 3 METODOLOGIA

O referido estudo tem como classificação quanto a sua natureza é qualitativa. Quanto aos objetivos é descritiva. Quanto aos procedimentos técnicos é um estudo de caso.



Segundo Martins e Theóphilo, (2009) abordagem do estudo foi qualitativa, tendo em vista que responde a perguntas de forma particular, buscando o nível dos fatos que não podem ser analisados somente pela perspectiva dos dados quantificados.

Já Vergara (2000), diz que é descritiva pois apresentará elementos de uma determinada população ou fenômeno. E Yin (2001, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, sendo que os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definido”. Ainda o mesmo autor enfatiza ser a estratégia mais escolhida quando é preciso responder a questões do tipo “como” e “por quê” e quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos pesquisados.(YIN, 2001).

Com relação a coleta de dados, foi realizada uma entrevista semi estruturada com um dos gestores da empresa em estudo. A mesma foi gravada para melhor entendimento. A própria ocorreu nas dependências de uma das sedes no dia 26 de novembro de 2018.

Para o autor Ribeiro (2008) a entrevista consiste na técnica apropriada ao pesquisador que busca compreender, a partir das informações, o comportamento, emoções e princípios pertinentes ao objeto analisado, permitindo assim cruzar estes dados com os novos conhecimentos adquiridos.

As questões utilizadas para realizar a entrevista foram retiradas de dois artigos, e adaptadas para a realidade da empresa em estudo, foram questões abertas para melhor entendimento do processo, dos autores Catapan, Colauto e Barros (2012) e Almeida et al (2010). Bem como a criação de questões através do livro Andrade e Rossetti (2006), e algumas questões da monografia do autor Santos (2015) para melhor entendimento da empresa.

A empresa em estudo possui 10 anos de existência, oferece serviços de criação, impressão e aplicação de painéis, banners, sinalizações de veículos, vitrines e eventos, placas de sinalização interna e externa, fachadas, mantas magnéticas, envelopamento de móveis e eletrodomésticos. Conta com clientes de diversos segmentos, sendo estes: lojas, empresas de transporte, instituições de ensino além das empresas de outros ramos de atividade.





#### 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A entrevista foi realizada nas dependências da empresa na cidade de Santa Maria/RS com um dos sócios diretores da empresa. O mesmo possui formação em Design e Arquitetura e Urbanismo.

Foi questionado se o gestor conhecia o que era governança corporativa e o mesmo disse que não possuía o conhecimento da mesma. Ao ser questionado sobre o aspecto/afirmação sobre transparência se a companhia prepara relatórios financeiros exigidos por lei dentro do prazo previsto o mesmo respondeu que não, mas que há relatórios anuais que a empresa realiza mas não exigidos por lei como pede a governança corporativa. Com relação aos métodos internacionais de contabilidade o gestor respondeu que não possui, mas afirma que a empresa possui a contabilidade terceirizada para realizar os tramites que a empresa necessita. Verifica-se que nestas questões a empresa trabalha de acordo com a legislação, e fica claro que a mesma nestes quesitos não possui governança corporativa.

Assim, a empresa possui os princípios, mas não tão expostos, estes são derivados dos códigos de condutas que orientam as diretrizes e políticas corporativas e dos valores que devem prevalecer no mundo dos negócios: fairness (senso de justiça e equidade), disclosure (transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos), accountability (prestação responsável de contas), compliance (conformidade com as instituições legais e com marcos regulatórios). Os princípios constituem a base ética da governança (ANDRADE; ROSSETTI, 2011).

Sobre a questão de composição do conselho e funcionamento do conselho o gestor relatou: “ a empresa não possui conselho pois se trata de dois sócios que realizam todas as tarefas administrativas de uma empresa, acredito que para se ter um conselho precise de mais pessoas para se ter o mesmo.”

Já com relação a controle e conduta, o gestor respondeu sobre o grupo controlador, considerando o acordo de acionistas, possui menos de 50% das ações com direito a voto, afirmou que não há na empresa devido ao fato de não possuir mais acionistas já que são dois sócios e ambos possuem 50% de cada cota.

Neste contexto a Governança Corporativa representa a ruptura com os modelos tradicionais e mecanicistas de administração de empresas, colocando em pauta questões relevantes, como a ética nos negócios, o *compliance*, o papel e responsabilidades do



conselho de administração, dos diretores e lideranças organizacionais, visando profissionalizar a gestão e estabelecer práticas efetivas de controle e conduta. ( LOPES,2015)

Com relação a porcentagem de ações sem direito a voto é menor que 20% do total de capital o gestor respondeu que não possui esse ponto na empresa.

Com relação aos direitos de acionistas, sobre o contrato social da companhia estabelece câmara de arbitragem para resolver conflitos corporativos, o mesmo respondeu que não possui, mas que gostaria de ter mais informações para resolver alguns conflitos corporativos que existem na empresa. Os autores Catapan, Colauto e Barros (2012) argumentam que no intuito de minimizar os problemas de conflitos de interesses requer a adoção de práticas de Governança Corporativa (GC), com o objetivo de monitorar o comportamento da gestão em termos de resultado e tomada de decisão em relação à destinação dos recursos da empresa.

Outra questão que foi respondida é sobre o índice de acionistas controladores de direitos de fluxos de caixa para direitos de voto é maior ou igual a 1. O gestor respondeu que não há pelo fato de serem dois sócios. E por fim a última questão diz respeito ao contrato social da companhia concede direitos adicionais de voto além do que é legalmente requerido. O gestor respondeu que não, como foi mencionado anteriormente a empresa não possui votos.

Foi questionado ao gestor se a empresa utiliza capital de terceiros como empréstimos e financiamentos o mesmo respondeu que sim, e o os pontos que foram marcados foi para capital de giro e o financiamento do BNDES, mas o gestor explicou que já utilizaram este e que já está tudo pago.

Também foi perguntado se a empresa está planejando alguma expansão para os próximos anos, o gestor disse que sim. O mesmo reforça: “ estamos penando em trabalhar com alguns produtos na internet para ter maior visibilidade da marca”.

A última questão deste bloco foi referente a utilização de uma escala de 1 a 5 referente a relação da empresa com a equipe, com os clientes com os fornecedores, com o meio ambiente e com a sociedade/comunidade, considerando 1 como muito a aperfeiçoar e 5 como nada a aperfeiçoar.

Sobre a questão de relacionamento com a equipe o gestor respondeu que tem o que aperfeiçoar devido ao fato de melhorar a produção e a comunicação, classificando como 2, o mesmo diz: “ por mais que tenhamos uma equipe qualificada, sempre devemos trabalhar para



aperfeiçoar tanto o ambiente de trabalho quanto a entrega dos produtos”. Com relação aos clientes o mesmo respondeu a classificação como 3 e relatou: a empresa tem uma grande preocupação em ter a satisfação do cliente final, deixamos claro que sempre que possível a entrega do produto será no dia combinado, mas as vezes ocorre imprevistos e nem todos conseguem aceitar essa justificativa.

Já o quesito fornecedores, o gestor classificou como 3, que está de acordo com a política dos fornecedores e que possui uma boa relação com os mesmos. Mas salientou que o prazo de pagamento no último bimestre não favoreceu a empresa.

Com relação ao meio ambiente o gestor respondeu que tem pouco a aperfeiçoar mas relatou: “ trabalhamos com o descarte correto de materiais existe uma empresa especializada que recolhe os materiais uma vez na semana, e dá o destino correto, por se tratar de plásticos, madeira, acrílico entre outros a lei exige que o descarte deve ser feito corretamente, e a fiscalização bate algumas vezes do ano na empresa, para verificar se está sendo cumprida a lei”.

E por fim a última questão foi relacionado ao aperfeiçoamento com a comunidade/sociedade, o gestor respondeu que a empresa deve sim se aperfeiçoar mais com a comunidade local, devido ao fato de que muitos materiais que sobram da linha de produção, os recicladores podem utilizar, e ressaltou: “ há recicladores que toda a semana passam na empresa para verificar o que podem aproveitar. ” Outro ponto é a parceria com universidades da cidade para que acadêmicos realizem trabalhos para a empresa e para a comunidade em geral. Essa parceria faz com que os estudantes possam desenvolver projetos que futuramente a empresa pode implementar.

A segunda parte da entrevista foi relacionado a utilização dos 8 ps da governança corporativa, foi questionado se o gestor conhecia os princípios de governança o mesmo afirmou que possui pouco conhecimento mas que sabe dos princípios como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O gestor argumentou: “trabalhamos com equidade, prestação de contas e transparência estamos estudando para que a responsabilidade corporativa entre a partir do ano de 2019. ”

Para a autora Lopes (2015), os princípios da governança corporativa devem sustentar praticas que assegurem a ética, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, com visão de longo prazo



A primeira questão sobre os princípios de governança foi sobre a propriedade, e se a empresa possui um regime legal, o gestor afirmou que sim, pois a empresa é Ltda e de capital fechado. Foi questionado se a empresa trabalha com princípios éticos –justiça, divulgação, prestação de contas e conformidade, o mesmo afirmou que sim, e que possuem um código de conduta da empresa, onde os colaboradores possuem todo o conhecimento que nele está.

Com relação aos propósitos, foi questionado se os propósitos da empresa são bem definidos, o mesmo respondeu que sim. Mas que não tem documentado a missão, visão e valores.

Com relação aos papéis desenvolvidos dos sócios na empresa, os papéis dos proprietários conselheiros e gestores, são distintos, o mesmo respondeu que sim, o mesmo argumentou: “cada sócio possui papel fundamental para o crescimento da empresa, existe um manual do que cada um tem como responsabilidade para realizar suas tarefas diárias dentro da empresa, bem como os colaboradores, cada atividade bem distribuída em toda a organização. ”

Já com relação ao princípio de poder, a questão sobre a estrutura de poder bem definidos, sendo visível e aceito por todos da empresa, o gestor afirmou que sim, o mesmo relatou: “dentro da linha de produção existe um mural onde está fixado um organograma onde todos os colaboradores podem visualizar a sua função e o uso do poder dentro dela”. Outro ponto eu o gestor coloca é que “ há pessoas para que quando eu tenha que sair para resolver problemas externos, essas resolvam sem precisar me localizar, assim, só passando o que foi decido no momento. ”

A questão sobre as práticas, começam pelo fortalecimento e constituição dos conselhos de administração, da direção executiva e do sistema de auditoria, o mesmo respondeu que não, e afirmou: “como não temos conselho nem auditoria, trabalhamos com o fortalecimento do trabalho, para que o cliente final esteja sempre satisfeito com o produto que foi solicitado. ”

Com o princípio de pessoas, a afirmação de que o elemento chave dos sistemas de governança, buscando a eficácia estratégica, de excelência operacional, otimização do retorno de investimentos, de geração de riqueza e de aumento do valor de mercado das companhias, o gestor respondeu que discorda pouco, e ressaltou: “ como o trabalho é na grande parte operacional, capacitamos os colaboradores na medida que seja necessário para o cumprimento de um trabalho. ”



Por fim, o último princípio a perpetuidade, de manter viva a organização, atuantes e com participações crescentes em seus setores de atividade, o gestor respondeu que sim, pois o setor está em constante crescimento e o mercado cada vez mais solicita o serviço da empresa. Ele ressalta: “trabalhamos com a questão de sustentabilidade, o descarte de material é um dos principais programas que a empresa possui, pois são produtos que devem ter o destino correto para que o ambiente não sofra graves consequências. Estamos estudando a possibilidade de trabalhar com o tripé da sustentabilidade a partir de 2019.”

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo descrever como está estruturada a governança corporativa na empresa. O mesmo foi atingido sendo que os resultados mostraram que, por ser uma empresa pequena, com dois sócios a mesma não tem uma definição clara de governança corporativa, atende alguns pontos da governança, como propriedade, princípio, práticas e perpetuidade, como por exemplo querer implantar o tripé da sustentabilidade, mas não possui claramente propósitos, pessoas como a falta de um setor de RH na empresa, para mediar questões mais voltadas ao colaborador.

Foi constatado que a mesma deseja implementar alguns princípios de governança corporativa, pelo fato de que mesmo não havendo nenhum documento que diga que a empresa realiza a governança a mesma já pratica a transparência, a ética, a equidade, prestação de contas, faltando a responsabilidade social, que na entrevista ficou claro que o gestor deseja começar a realizar a partir do ano de 2019.

Além do que foi encontrado de positivo na pesquisa, o ponto negativo tem-se alguns como não ter claramente definido o que a empresa realiza, como a missão, visão e valores, dificultando o planejamento da empresa tanto interno quanto externo. Sobre a questão interna que a empresa deve aperfeiçoar a sua relação com os colaboradores fica claro que os conflitos existem e que a teoria da agência existe dentro da empresa, como conflitos de produção, conflitos de interesses entre colaborador e gestor.

Como sugestão futura pode-se ser realizado uma nova pesquisa para verificar como a empresa está trabalhando após a implementação de pontos que foi discutido no referido artigo, bem como analisar mais profundamente a governança corporativa.



## REFERÊNCIAS

ARRUDA, A. G., BENEVIDES, G. , FARINA M. C. e FARIA, A. C. de. **Teoria dos custos de transação (tct): análises bibliométrica e sociométrica nos enanpads de 1997 a 2010.** Revista de Administração da UNIMEP. v.11, n.2, Maio/Agosto – 2013.

ALBUQUERQUE, João H. M. et al. **Um estudo sob a óptica da teoria do agenciamento sobre a accountability e a relação Estado-sociedade.** In: CONGRESSO USP DE CONTROLADORIA E CONTABILIDADE, 7, 2007, São Paulo. Anais... São Paulo: USP, 2007. p. 26-39.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2006.

ALMEIDA, F. G. de. **Governança Corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa – um estudo de caso do setor de telecomunicações.** 2001. Dissertação. Rio de Janeiro: PUC – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

BAUMOL, W. J. **Macroeconomics of unbalanced growth: the anatomy of urban crisis.** American Economic Review, June, 1966.

BIANCHI, M, NASCIMENTO, A.M . **A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agente.** IX Congresso Internacional de Custos - Florianópolis, SC, Brasil. 2005. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2052/2052> Acesso em 10 dez 2018.

COASE, R.H. **The nature of the firm.** Economica, London, v.4, n.16, p. 386-405, 1937.

CORREIA, L. F.; AMARAL, H. F. **Reflexão sobre as funções da governança corporativa.** Revista de Gestão, Universidade de São Paulo, São Paulo, v.13, n. 1, p. 43-55, jan./mar. 2006.



CATAPAN, A; COLAUTO, R.D e BARROS, C.M.E. **Análise da Relação Entre a Governança Corporativa e o Desempenho Econômico- Financeiro de Empresas de Capital Aberto do Brasil.** XV SemeAD- Seminários de Administração. Outubro de 2012.

DUTRA, M. G. L.; SAITO, R. **Conselhos de administração: análise de sua composição em um conjunto de companhias abertas brasileiras.** Revista de Administração Contemporânea, v. 6, n. 2, p. 09-27, 2002.

FAGUNDES, J. **Economia Institucional: Custos de Transação e Impactos sobre Política de Defesa da Concorrência.** Texto para Discussão, Grupo de Regulação da concorrência, n. 407, IE/UFRJ. 1997

FAMA, F.E. **Agency Problems and the Theory of the Firm.** Journal of Political Economy, vol. 88 n 2 – 1988.

FILHO, E.B. S. **A teoria da firma e a abordagem dos custos de transação: elementos para uma crítica institucionalista.** Revista Pesquisa & Debate, SP, v.17, n. 2 (30) pp. 259-277, 2006.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.** Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/governanca/origens-da-governanca> . Acesso em 06 dez 2018.

JENSEN M.C , MECKLING H.M. **Teoria da firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade.** RAE-Clássicos. Abril/Junho 2008.

KUPFER, D. **Economia Industrial: Fundamentos teóricos e práticos no Brasil.** 2a. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LUZ, A. T. M.; PAGLIARUSSI, M. S. **Práticas de governança corporativa e sua associação a uma variável de caráter contábil: um estudo.** XXXVI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro – RJ: 22 a 26 de setembro de 2012. Disponível em



[http://www.fucape.br/public/producao\\_cientifica/2/ANTONIO%20THADEU.pdf](http://www.fucape.br/public/producao_cientifica/2/ANTONIO%20THADEU.pdf) Acesso em 06 dez 2018.

LOPES, M.L. **Princípios e práticas do instituto brasileiro de governança corporativa: o caso de uma IES.** Dissertação de Mestrado. Instituto de Administração e Economia – ISAE. Curitiba. 2015.

MARTINS, G.A.;THEÓPHILO, C.R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais.** São Paulo: Atlas, 2009.

MOURA. F.V; DANIEL, A.D; GOMES, J.N e PEREIRA, J.J. **Conflitos de Agência, Legitimidade e o discurso sobre Governança Corporativa: o caso Petrobras.** XI Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade. São Paulo. 2014

RIBEIRO, E. A. **A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa.** Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais, n. 04, p.129-148, maio, 2008.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004.** 250 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde23012005-200501/pt-br.php> Acesso em: 06 dez. 2018.

SANTOS, T. B. DOS. **Governança corporativa aplicada a pequenas e médias empresas.** Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte – UFRN. Caicó – RN. 2015.

SANTOS, M. N; FERRAZ, N.I; FALQUETO, Z , VERGA J.M. E. **Teoria dos custos de transação nas pesquisas de estratégia no Brasil.** Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE Vol. 16, N. 2. Abril/Junho. 2017





VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e método**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.