

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO  
COGEAE  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE  
EMPRESAS – CEADE**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEUS IMPACTOS NA  
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE CAPITAL  
FECHADO**

**FERNANDO SOARES SANTANA**

**SÃO PAULO – SP  
2010**

**FERNANDO SOARES SANTANA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEUS IMPACTOS NA  
ESTRUTURA ORGANIZACIONAL EM EMPRESAS DE CAPITAL  
FECHADO**

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Administração de Empresas, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – COGEAE, como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista em Administração, orientada pela professora Mestre Elisabete Adami Pereira dos Santos.

SÃO PAULO – SP  
2010

AVALIAÇÃO:.....

ASSINATURA DO ORIENTADOR:.....

## DEDICATÓRIA

Este trabalho é dedicado a minha Mãe, em reconhecimento ao seu esforço, dedicação e amor incondicional que me impulsiona e dar força as minhas conquistas.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço a Deus pela vida, a minha Mãe por me ensinar a viver e ter garra para alcançar minhas metas, à professora Elisabete Adami em reconhecimento por sua orientação e fiel dedicação para conclusão deste trabalho.

# SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 RAMO DE NEGÓCIO DO GRUPO VIAMAR.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.1 PRINCIPAIS PRODUTOS E SERVIÇOS.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1.2 PRINCIPAIS FORNECEDORES.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. 3 PRINCIPAIS CLIENTES.....</b>	<b>17</b>
<b>2.2 ESTRUTURA INTERNA .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2.1 ORGANOGRAMA DO GRUPO VIAMAR.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2.2 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>19</b>
<b>2.2.3 DESCRIÇÃO DAS PRINCIPAIS ÁREAS DA EMPRESA.....</b>	<b>19</b>
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2. GOVERNANÇA CORPORATIVA .....</b>	<b>27</b>
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>39</b>
<b>5. CONCLUSÃO.....</b>	<b>41</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A GESTORA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA COM A GESTORA DE FINANÇAS.....</b>	<b>46</b>

## RESUMO

O contexto atual regido pela globalização, alta competitividade, volatilidade da informação e constantes mudanças, têm cada vez mais exigido das empresas uma preocupação com o enfoque na Responsabilidade, seja com a sociedade, meio ambiente, colaboradores, governo e no conjunto de suas atividades e processos. A relevância de se ter um alinhamento das práticas de gestão com o planejamento estratégico da organização se torna cada vez maior. Dentro destes aspectos de mudanças constantes, este trabalho tem como objeto resultados de pesquisa cujo objetivo principal foi o de analisar adoção efetiva de estratégia de Governança Corporativa e os impactos causados na Estrutura Organizacional de uma Empresa de Capital Fechado. Para tanto, especificadamente, busca-se observar a postura em relação à transparência, equidade, possíveis mudanças estrutural e cultural da Organização objeto de estudo.

**Palavras-Chave:** Governança Corporativa; Estrutura Organizacional, Estratégia Empresarial.

# 1. INTRODUÇÃO

Muito tem se falado sobre responsabilidade, transparência, governabilidade, boa estrutura, seja ela de capital e ou de processos, concorrência e competitividade das organizações. E mesmo em meio às discussões sobre uma efetiva Governança Corporativa ou uma estratégia de marketing apenas, o fato é, que as grandes empresas mundiais já estão adotando em suas políticas internas e externas, estratégias de impacto, realizando e incentivando ações que busquem o bem estar de todos os seus *Stakeholders*, como se convencionou identificar todos os parceiros da organização.

Diante do cenário competitivo das organizações, a boa estrutura e a boa governabilidade se destacam e geram confiança e segurança a todos os envolvidos, seja o governo, os acionistas, os cliente, colaboradores e sociedade em geral.

Nesse contexto de alta competitividade dos mercados nacional e internacional gerada pela herança e influência dos efeitos da globalização, conceitos de Governança Corporativa já estão sendo difundidos como a grande vertente na contínua busca pela sobrevivência. Ou seja, paralelamente ao objetivo da lucratividade, essência de toda empresa privada, as organizações estão buscando desenvolver a melhoria contínua de seus processos, a fim de garantir os diversos interesses dos Stakeholders.

Com a crescente conscientização em relação à importância das organizações se enquadrarem nos aspectos que fundamentam a *Responsabilidade Corporativa* e a *Ética Empresarial*, as cobranças têm sido bem acentuadas, fazendo com que os gestores mudem seus comportamentos gerenciais para manterem as organizações no qual atuam na competitividade.

Devido a estas mudanças, as empresas precisam se organizar melhor, rever processos, adequar-se às exigências do mercado e do governo. Em razão dessa realidade, os empresários acabam em alguns casos, adotando uma postura tímida ao defender o papel das companhias. Estas questões também têm gerado movimentos que ressaltam que

os lucros dos acionistas devem seguir duas linhas: econômico e social para todos os *stakeholders*.

A preocupação das empresas em aderirem a esta nova tendência, é gerada pela constante exigência dos *Stakeholders* (clientes, funcionários, acionistas, governo, sociedade e o meio-ambiente), que estão mais conscientes e cobram um novo posicionamento e comprometimento com a ética, transparência e as demandas sociais.

Dentre as diversas organizações existentes em um país capitalista, buscam sempre a lucratividade, principalmente na atual conjuntura político-econômica nacional. Para muitos, as palavras “ética” e “negócios” são conflitantes.

Frente a este contexto, as organizações devem buscar uma atuação mais pró-ativa e estratégica em sua gestão, direcionada para resultados e utilizando-se de indicadores de desempenho para a melhoria contínua da estrutura.

Portanto, coloca-se em evidência a seguinte questão: qual a influência do paradigma da Governança Corporativa em uma organização de capital fechado no atual contexto sócio econômico nacional, ou seja, quais os impactos causados na Estrutura Organizacional de uma Empresa de médio porte do ramo de comércio varejista de automóveis ao adotar os princípios de Governança Corporativa? Este trabalho procurará investigar tal questionamento por meio da verificação das práticas e políticas adotadas por uma organização de capital fechado perante seus *Stakeholders*.

Desta feita, no ensejo da busca de resposta a essas questões foi estruturada uma pesquisa acadêmica com o objetivo de alcançar as considerações finais e recomendações passando pela revisão de literatura e pela discussão e análise do caso exposto. Evidentemente, os procedimentos metodológicos foram trabalhados no sentido de condicionar maior credibilidade possível e rigor aos dados apresentados.

Esse trabalho buscou ilustrar de forma mais pragmática essa nova forma de intervenção empresarial, ou seja, a responsabilidade que a empresa deve ter perante aos seus acionistas, clientes, governo e sociedade em geral. No desejo de identificar essas mudanças, no problema de pesquisa procurou-se, descobrir quais os impactos causados

com a adoção efetiva das práticas da boa Governança Corporativa na estrutura organizacional em uma empresa de capital fechado?

Para responder á pergunta proposta pelo problema de pesquisa, trabalhou-se com o objetivo de analisar a adoção efetiva de estratégia de Governança Corporativa e os seus impactos causados na Estrutura Organizacional de uma Empresa de Capital Fechado. Para isso, buscou-se também, descrever a estrutura organizacional da empresa estudada; Mostrar vantagem(s) e desvantagem(s) da adoção da Governança Corporativa, se houver, e conceituar Governança Corporativa e a sua aplicabilidade.

Para tudo que é feito, existe e exige uma justificativa, no campo acadêmico isso não é diferente. Quando um pesquisador resolve explorar um assunto de seu interesse, ou de interesse geral, também deve ser justificado. Esta pesquisa teve o desejo de descobrir e entender os impactos causados com a adoção das boas práticas de Governança Corporativa em empresa de Capital Fechado. Por entender a necessidade que as empresas têm de se destacar perante aos seus concorrentes,

Hoje, neste mercado global e altamente competitivo em que as organizações formais ou não formais estão inseridas, buscam-se a captação e retenção de clientes, a diferenciação e a customização no atendimento, melhor qualidade, informações mais ágeis, aliada com alta-tecnologia, porque, cada vez mais os produtos e serviços oferecidos são similares e os clientes mais conscientes e exigentes.

Por exemplo, este fato assimila-se a um supermercado, onde os produtos da mesma natureza e/ou utilidade ficam expostos nas prateleiras, e são diferenciados pela qualidade, preço ou marca, e o cliente na opção de escolha, leva o que melhor lhe convier.

Também com as concessionárias não é diferente. Praticamente encontram-se os mesmos produtos e serviços em quase todas, salvo em algumas particularidades. O cliente opta por aquela que melhor atender suas expectativas.

Esta competição acirrada entre as organizações, na busca de conquistas por novos clientes, bem como a fidelização dos já existentes, faz com que estes busquem o diferencial do serviço agregado, invistam em publicidade, tecnologia, treinamento, pesquisa e

desenvolvimento, para conseguirem atingir suas metas e transmitirem uma imagem positiva para a sociedade.

As organizações em geral encontram-se pressionadas, de um lado, pelo governo com suas leis, regulamentos e com a política monetária que está obrigada a cumprir e, por outro, pelos acionistas e clientes que cada vez mais buscam melhores resultados, lucratividade, produtos e serviços, que incluem qualidade, durabilidade, rapidez e eficiência no atendimento de venda e pós venda.

Para oferecer esse bom atendimento, aos acionistas, clientes, sociedade e governo, a empresa precisa estruturar melhor seus processos, orientar-se para ética, transparência e responsabilidade.

Sendo assim, a importância social desta pesquisa, está em demonstrar a real e efetiva aplicação das estratégias de Governança Corporativa desenvolvida nas organizações, verificando até que ponto os seus fundamentos modificam a estrutura organizacional de uma empresa de capital fechado.

Para o campo acadêmico poderá enriquecer as fontes de pesquisa. Por se tratar de um assunto ainda pouco explorado, já que não há muitos trabalhos científicos desenvolvidos na área e os conceitos relacionados a este tema ainda devem ser estudados. Voltando-se para o lado pessoal, o trabalho em questão trará o amadurecimento acadêmico, o crescimento intelectual e proporcionará abertura do campo visual para comparações e conclusões baseadas em diversos fatos, e capacidade minuciosa de análise crítica.

Com efeito, fica evidenciada a relevância do trabalho de pesquisa realizado junto a organização estudada, por abordar, em um único tema, conhecimento acadêmico, *know-how* da organização estudada, acreditando ter disponibilidade de mais informações sobre o assunto e a grande questão em destaque: o caminho desenvolvido pelas organizações do futuro, embasado na ética e transparência diante dos *stakeholders*, e na sua efetiva contribuição para uma sociedade mais justa, inserida e participante.

Não obstante, o trabalho poderá proporcionar a todos os agentes diretos e indiretos (alunos, professores, empresa, etc.) um *feedback* construtivo, contribuindo para a melhoria das futuras gestões empresariais.

Para um melhor entendimento, foram abordados, na medida do possível, todos os aspectos relacionados ao tema Governança Corporativa e Estrutura Organizacional, com vistas a responder o que havia sido colocado originalmente como Problema de Pesquisa:

*Quais os principais impactos causados na Estrutura Organizacional de uma Empresa de Capital Fechado do ramo de comércio varejista de automóveis ao adotar os princípios de Governança Corporativa?*

## 2. IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA

O Grupo Viamar, Fundado em 14 de Setembro de 1994, iniciou suas atividades no segmento automotivo inaugurando a primeira unidade do grupo na Avenida Dr. Rudge Ramos em São Bernardo do Campo, São Paulo.

O Grupo Viamar evoluiu muito nesses quatorze anos de existência, começando com uma atuação na parte de automóveis alcançou a liderança em vendas de Chevrolet logo em seu primeiro ano de atividades, tornando-se assim um referencial Chevrolet no ABC paulista, fazendo com que os empresários buscassem novos mercados.

Em Setembro de 1997 foi inaugurada a segunda unidade Viamar, na Avenida Luiz Inácio de Anhaia Mello, 4001 Vila Prudente, zona leste de São Paulo (Mega Store Viamar). A exemplo da unidade ABC, a nova Viamar também apresentou rápido índice de crescimento, o que exigiu a criação e implantação de novos produtos e conceitos para atender ao consumidor de forma cada vez mais completa.

Já no ano 2000, a Viamar lançou um sistema inédito no mercado nacional para comercialização e tratamento de veículos seminovos, batizado como Sistema Usamax. O produto, cujo principal objetivo era oferecer seminovos diferenciados, revisados e garantidos, causou impacto no mercado, tornando-se um dos grandes diferenciais da empresa e um case no segmento.

Em 2001 foi a vez da área de pós-vendas Viamar inovar na prestação de serviços da Rede. Após meses de empenho, a Viamar implantou em suas duas unidades o conceito "Atendimento Tapete Vermelho", passando então a oferecer dentro de sua estrutura de serviços, que já contava com oficinas completas, comodidade e atendimento personalizado, diferenciais até então pouco explorados em concessionárias.

Em agosto do mesmo ano o grupo passou a contar com mais uma unidade, a Viamar Morumbi, localizada na Zona Oeste da cidade. Foi nela que a Viamar lançou serviços próprios de locação e seguros, batizados por Viamar Locadora e Viamar Seguros.

Em 2002, houve uma série de mudanças rumo à expansão dentro do grupo Viamar. Já no primeiro mês do ano, a unidade ABC apresentava os resultados das reformas e reestruturações feitas em suas instalações, quando foi eleita pela GM como concessionária piloto no projeto Serviço Rápido Chevrolet. Com o sucesso do projeto da fábrica as outras duas unidades do grupo também foram adaptadas ao novo conceito. Em setembro, a unidade Vila Prudente, a maior em números, foi rebatizada como Mega Store Viamar, pouco antes de nascer a 4ª unidade do grupo, a mais inovadora e arrojada de todas. Inaugurada em novembro de 2002, a Viamar Tatuapé, instalada no complexo Shopping Anália Franco, marca mais um evento pioneiro na história da empresa: uma concessionária completa em vendas e serviços dentro de um shopping.

O ano de 2003 representou, para o Grupo, um ano de grandes conquistas e posicionamento de mercado. A liderança conquistada consecutivamente em âmbito nacional - maior número de emplacamentos Chevrolet no Brasil por meses seguidos - e o sucesso de vendas de veículos e subprodutos contribuiu para que, nos meses de novembro e dezembro, o Grupo Viamar ampliasse de 4 para 7 as unidades de atendimento no Estado. O ABC de São Paulo recebeu, em novembro, as unidades Viamar Via Anchieta e Viamar Pereira Barreto (ambas em São Bernardo do Campo) e os clientes da Zona Sul de São Paulo e do município de Diadema, em dezembro, passaram a contar com a força da marca através da unidade Viamar Imigrantes, em Diadema.

Com a ampliação do Grupo para 7 unidades, a Viamar passou a representar o maior grupo Chevrolet do país em volume de vendas, levando produtos, serviços, conceitos diferenciados e sólida estrutura a milhares de clientes.

Em 2004, o Grupo Viamar se firma como o maior grupo Chevrolet em participação de mercado e volume de vendas, atingindo marcas acima de 1.200 veículos vendidos por mês - destes, 60% veículos 0 km - e índice de satisfação de clientes acima da média nacional. Amplia sua estrutura interna de atendimento, inaugurando uma central de vendas unificada, para agilizar o atendimento aos clientes, bem como um Centro de Treinamento e Reciclagem de funcionários em sua unidade Imigrantes. Além disso, passa a contar com um

sistema de atendimento diferenciado, através de recepcionistas. Sempre na vanguarda, para coroar todas as mudanças sentidas no primeiro semestre, a Viamar inaugura o mês de junho com um novo conceito; “Viamar ‘Tão Diferente’”, lançando com exclusividade a garantia de 3 anos totalmente gratuita para veículos 0 km - 2 anos adicionais ao de fábrica. A novidade rendeu resposta imediata: 169 veículos 0 km vendidos no primeiro fim de semana do mês.

Inaugura em outubro mais uma unidade na zona sul de São Paulo, a Viamar Nações Unidas, localizada na avenida de mesmo nome e encerra o ano com a marca de 1.300 veículos vendidos em um só mês.

Rigorosamente acompanhada e analisada durante todo o ano de 2003 em mais de 10 quesitos, que incluem, entre outros, Liderança em Vendas, Qualificação de Profissionais, Índice de Satisfação de Clientes, Estoque, Saúde Financeira e Instalações, o Grupo Viamar novamente atendeu às expectativas e, entre mais de 500 revendas analisadas, recebeu pelo 6º ano consecutivo a certificação Nível A, mantendo-se no seleto clube do Presidente - menos de 10% da rede Chevrolet no mercado nacional atingiu as metas determinadas.

Em 2005 a empresa se solidifica como o maior representante da marca no mercado, encabeçando a lista dos maiores grupos por todos os meses consecutivos. Investe em campanhas ousadas de vendas, em treinamento e novos produtos - como a marca SSV Evo para veículos personalizados, que teve um veículo Celta como modelo que participou com grande sucesso do 1º Salão de *Tuning* em São Paulo - para incrementar seus diferenciais. Investe, principalmente, na melhoria de seus serviços e atendimento aos clientes.

Em 2009 o Grupo Viamar inaugura mais 05 unidades, Anália Franco e Brooklim na cidade de São Paulo e mais 03 unidades no Estado do Rio de Janeiro, totalizando 12 unidades da marca GM.

Com muita garra, a Chevrolet Viamar passou a representar o maior grupo Chevrolet do país em volume de vendas. Não diferente, representa também o maior volume de

vendas de seminovos no mercado, com giro superior a 500 unidades por mês. Ao todo, são mais de 1.200 veículos por mês.

O grupo Viamar também detém outras bandeiras, como Yamaha, Iveco e Hyundai, solidificando assim entre os maiores grupos concessionários do Brasil, que por questões estruturais não foram abordados neste trabalho.

## **2.1 Ramo de negócio do Grupo Viamar.**

O Grupo Viamar atua no setor automotivo no segmento de vendas de veículos novos e usados, locação de veículos, seguro de veículos e distribuição de peças.

### **2.1.1 Principais Produtos e Serviços**

O Grupo Viamar tem uma atuação muito forte quando se trata de venda de veículos, porém ela não fabrica produtos, como carros ou peças. Além disso, atua também na parte de locação de veículos, venda de peças e seguro para veículos. Abaixo temos a lista dos principais serviços realizados:

- Venda de Veículos Novos, Seminovos e Usados;
- Venda de Peças para Veículos;
- Serviço de Oficina mecânica e Funilaria;
- Venda de Seguro;
- Locação de Veículos.

### **2.1.2 Principais Fornecedores**

Os principais fornecedores do Grupo Viamar são as Montadoras de Veículos e distribuidoras de peças, tais como a General Motors; Yamaha; Iveco; Hyundai; Accioly S/A:

### **2.1.3 Principais Clientes**

O Grupo Viamar trabalha diretamente para seus clientes finais, ou seja, os consumidores, tanto pessoas físicas quanto pessoas jurídicas.

## **2.2 Estrutura Interna**

A estrutura do Grupo Viamar é extremamente simples. Visualmente trata-se de uma estrutura linear, onde a departamentalização se dá por processos de subgrupos, tendo em um setor diversas áreas, como exemplo a área financeira, que possui as áreas de contas a pagar, contas a receber e tesouraria, sendo formada pelos setores de assessoria estratégica, auditoria, faturamento, seguros, subprodutos (despachante, acessórios, logística), recursos humanos, T.I., contabilidade fiscal, reportes, compras, contratos, jurídicos, F&I, marketing, suprimentos e finanças. A seguir apresenta-se visualmente o organograma da mesma:

## 2.2.1 Organograma do Grupo Viamar



## 2.2.2 Número de funcionários

A empresa hoje conta com um quadro de 1.300 funcionários.

## 2.2.3 Descrição das principais áreas da empresa

Níveis organizacionais	Escopo decisório
Diretores-Sócios	<u>Definições estratégicas</u> / objetivos globais. Este nível é o mais alto escalão diretivo, geralmente <u>Conselho de Acionistas</u> ou <u>diretores</u> . Tem a função de definir os rumos do negócio e políticas amplas para a empresa como um todo.
Diretoria	<u>Definições de políticas / objetivos da área.</u> Este nível recebe orientação dos Diretores-Sócios, sendo responsável pela definição das políticas específicas para suas respectivas áreas de atuação.
Superintendência Gerência Geral	<u>Definições táticas / elaboração planos de ação</u> . Este é um nível intermediário entre Diretoria e Gerência, sendo que na Chevrolet Viamar. Nem todas as áreas possuem esse nível.
Gerência Supervisão	<u>Definições táticas / elaboração planos de ação.</u> Este nível é responsável pela <u>execução das políticas</u> para seus respectivos departamentos ou divisões. Elabora e acompanha os planos de ação.
Coordenação Consultores, Analistas e Assistentes (muito especializados)	<u>Definições de programação / execução planos de ação.</u> Nível responsável por uma <u>sub-função de um departamento</u> ou por uma atividade especializada.
Assistentes e Técnicos	<u>Execução de tarefas</u> (rotinas mais complexas). Nível responsável por tarefas que envolvam algum tipo de análise, seguindo um plano de trabalho bem definido.
Auxiliares e Operadores	<u>Execução das tarefas (rotinas simples).</u> Nível responsável pela execução de tarefas, seguindo rotinas bem estabelecidas.
Estagiários	Estão iniciando suas atividades profissionais com a finalidade de conhecimento prático.

Fonte: Elaborado pelo Autor.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Na busca de realizar uma análise baseada no conhecimento teórico, foram pesquisados temas relacionados à Estrutura Organizacional, Governança Corporativa e demais conceitos inerentes capazes de subsidiar a análise e discussão dos resultados.

#### 3.1. Estrutura Organizacional

(...) a estrutura de uma organização pode ser simplesmente definida como a soma total das maneiras pela qual o trabalho é dividido em tarefas distintas e como é feita a coordenação entre essas tarefas. (MINTZBERG, 1995, p.10).

Segundo Mintzberg (1995, p.10), os elementos de uma estrutura devem ser selecionados para alcançar uma congruência interna ou harmônica, bem como uma congruência básica com a situação da organização.

Ainda, de acordo com Mintzberg (1995, p.10), a estrutura envolve duas exigências fundamentais: a divisão do trabalho em diferentes tarefas e a consecução da coordenação entre tais tarefas.

Cinco mecanismos de coordenação podem abranger as maneiras fundamentais pelas quais as organizações coordenam suas tarefas:

- Ajustamento mútuo; obtém a coordenação do trabalho pelo processo simples da comunicação informal. O controle do trabalho permanece nas mãos dos operadores, utilizado nas organizações realmente mais simples e também empregado em casos mais complexos, como a organização incumbida de colocar pela primeira vez um homem na lua. O sucesso depende preliminarmente da habilidade dos especialistas em se adaptar cada um com o outro no decurso de suas rotas sem mapas.

- Supervisão direta; consegue a coordenação por meio de uma pessoa tendo a responsabilidade pelo trabalho dos outros, dando instruções a eles e monitorando suas ações. Uma única mente coordena várias mãos.
- Padronização dos processos de trabalho; a coordenação é obtida na prancheta, como se diz antes de o trabalho ser levado a efeito. Os processos de trabalho em si mesmo; as saídas desses processos de trabalho, e as suas entradas – as habilidades (e reconhecimentos) das pessoas que o executam. Todos três podem ser delineados para alcançar padrões determinados.
- Padronização dos resultados; com as saídas padronizadas a coordenação entre as tarefas fica predeterminada, como na oficina de encadernadora de livros, onde é sabido que as páginas recebidas de um lugar devem encaixar-se perfeitamente nas capas recebidas de outro.
- Padronização das habilidades; as habilidades (e conhecimentos) são padronizadas quando o tipo de treinamento necessário para executar o trabalho é especificado. A padronização das habilidades consegue indiretamente o que a padronização dos processos do trabalho ou dos seus resultados faz diretamente, isto é, controla e coordena as atividades. (Mintzberg, 1995, p 12-14).

O mecanismo de coordenação utilizado no Grupo Viamar é a Supervisão direta, pois, cada área da empresa possui um gerente. Estes estão diretamente dando ordens e instruções a fim de controlar, monitorar e assegurar que toda área operacional esteja executando de forma correta e no tempo hábil suas atividades.

(...) as organizações são estruturadas para apreender e dirigir sistemas de fluxos e determinar os inter-relacionamentos das diferentes partes. Tais fluxos e inter-relacionamentos dificilmente são de formato linear, com os elementos seguindo ordenadamente um depois do outro. (MINTZBERG, 1995, p.17).

De acordo com Mintzberg (1995, p.17 e 18), as organizações podem ser divididas em cinco partes:

- Núcleo operacional; engloba aqueles participantes – os operadores – que perfazem o trabalho básico relacionado diretamente com a produção de bens ou prestação de serviços.
- Cúpula estratégica; é encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de maneira eficaz e, também, de satisfazer as exigências daqueles que controlam ou de outra forma exercem poder sobre a organização (tais como seus proprietários, repartições do governo, sindicatos de empregados e agrupamentos que exercem pressões).
- Linha intermediária; a cúpula estratégica é ligada ao núcleo operacional pela cadeia de gerentes com autoridade formal pertencentes à linha intermediária.
- Tecnoestrutura; os analistas de controle da tecnoestrutura são incumbidos de efetuar certas formas de padronizar a organização. Esses analistas estão fora do fluxo de trabalho operacional – mas eles podem o delinear, planejar e alterar, ou ainda treinar os indivíduos que o perfazem, porém não o executam por si próprios.
- Assessoria de apoio; uma vista de olhos no organograma de qualquer organização contemporânea de grande parte revela numerosas unidades todas elas especializadas, que foram criadas com o fim de dar apoio para a organização fora do seu fluxo de trabalho operacional.

Para Maximiano (1997, p.35), a análise que Weber fez da burocracia começa com a discussão dos processos interligados de dominação (ou autoridade) e obediência. Dominação ou autoridade segundo Weber, é a probabilidade de haver obediência dentro de um grupo determinado. Há três tipos puros de autoridade ou dominação legítima (aquela

que conta com o acordo dos dominados). A figura abaixo resume os principais pontos de cada uma dessas três bases de autoridade.

Base da Autoridade	Características
<b>Carisma</b>	A obediência deve-se à “devoção” dos seguidores pelo líder. A autoridade está na própria pessoa do líder, que demonstra, ou os seguidores acreditam que ele tem qualidades que o tornam admirado. Exemplo: liderança política.
<b>Tradição</b>	A obediência deve-se ao respeito dos seguidores às orientações que passam de geração a geração. Os seguidores obedecem porque o líder (a figurada autoridade) aparenta ter o direito de comando segundo os usos e costumes. Exemplo: autoridade na família.
<b>Autoridade Legal</b>	A obediência dos seguidores deve-se à crença no direito de dar ordens que a figura da autoridade tem. Esse direito é estabelecido por meio de normas aceitas pelos seguidores e tem limites. A figura da autoridade somente pode agir dentro dos limites de seu cargo ou bureau. Todas as organizações formais dependem dessa base da autoridade. Exemplo: todas as organizações burocráticas.

FONTE: MAXIMIANO, 1997, p.35.

A base da autoridade que predomina com ênfase no Grupo Viamar é a que Maximiano classificou como Organização e Normas, pois, a figura do presidente é bastante forte dentro da empresa, todos respeitam e seguem as normas criadas por ele. Para Morgan (1996, p. 24), as organizações planejadas e operadas como se fossem máquinas são comumente chamadas de burocracias. Mas as maiorias das organizações são, até certo ponto, burocratizadas devido à maneira mecanicista de pensamento que delineou os mais fundamentais conceitos de tudo aquilo que sejam as organizações.

No Grupo Viamar, há certa semelhança com o que Morgan disse do que seriam as organizações como se fossem máquinas, pois, lá, cada um desempenha suas atividades já pré-estabelecidas, e cada uma dessas atividades se interligam formando a cadeia de

serviço. Em outras palavras, podemos dizer que este tipo de estrutura é rotineira, assim como uma máquina.

Na obra citada, Mintzberg (1995) destaca cinco diferentes tipos de Estrutura Organizacional, Estrutura Simples; Burocracia Mecanizada; Burocracia Profissional; Forma Divisionalizada e Adhocracia.

A Estrutura Simples caracteriza-se pelo que ela não é, ou seja, elaboração. Basicamente, ela possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão do trabalho diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação. Mais de tudo ela é orgânica. (MINTZBERG, 1995, p.158).

Na Burocracia Mecanizada, a configuração clara dos seus parâmetros para planificar tem sido coerente levantada pela pesquisa, ou seja: altamente especializada; tarefas operacionais rotinizadas; procedimentos no núcleo operacional muito padronizado; proliferação de norma, regulamentos e comunicações através da organização; unidades ao nível operacional com grandes dimensões; confiança na base funcional para agrupar tarefas; poder relativamente centralizado para a tomada de decisão; e uma administração elaborada com uma distinção entre linha e assessoria. (MINTZBERG, 1995, p.164).

A Burocracia Profissional tem como característica apoiar-se na padronização de habilidades e em seus parâmetros associados para delinear o treinamento e a doutrinação. Ela admite especialistas grandemente treinados e doutrinados para o núcleo operacional, e então fornece a eles considerável controle sobre seu trabalho. Ou seja, o profissional atua relativamente independente de seus colegas, mas de perto com os clientes aos quais serve. (MINTZBERG, 1995, p.189 e 190)

A Forma Divisionalizada assemelha à Burocracia Profissional, a Forma Divisionalizada não é tanto uma organização integrada quanto um conjunto de entidades

quase autônomas, acopladas por meio de uma estrutura central administrativa. Enquanto tais entidades “francamente interligadas” da Burocracia Profissional são indivíduos, profissionais no núcleo operacional. Na Forma Divisionalizada elas são unidades na linha intermediária. Essas unidades geralmente são denominadas divisões, e o centro da administração e o centro da administração de escritório central. O fluxo de poder não é da base para cima, mas do topo para baixo. (MINTZBERG, 1995, p.213)

A Adhocracia é uma estrutura bastante orgânica, com pouca formalização de comportamento; grande especialização horizontal do trabalho baseada no treinamento formal; tendência para agrupar os especialistas em unidades funcionais com finalidades de administração interna, mas desdobrando-se em pequenas equipes de projeto baseadas no mercado para levar a efeito seu trabalho; apoio nos instrumentos de interligação para encorajar o ajustamento mútuo, sendo estes a chave para os mecanismos de coordenação, dentro e entre essas equipes; e descentralização seletiva dentro e para essas equipes, as quais são localizadas em diversos pontos da organização e envolvem várias combinações de gerentes de linha e peritos de assessoria e de operação,

De acordo com o estudo realizado, descobriu-se que o Grupo Viamar adota uma estrutura bastante semelhante com a que Mintzberg classifica como Estrutura Simples, bastante rígida e inflexível, apenas o presidente detém o poder de decisão, desde a compra de um parafuso até o fechamento de uma grande aquisição de peças. Os gerentes não possuem autonomia para tomada de decisões, o que inviabiliza o andamento das atividades em diversos setores da organização.

A Estrutura Simples, que tem como característica principal o controle, é bastante complexa, tem seu lado positivo e negativo, Mintzberg confirma este dizer quando afirma que a centralização tem a importante vantagem de assegurar que a resposta à estratégia reflete o completo conhecimento do núcleo operacional. Ela favorece, também, a flexibilidade e adaptação na resposta estratégica, pois somente uma pessoa necessita agir. (MINTZBERG, 1995, p.161).

Ainda, de acordo com Mintzberg (1995, p.161), a centralização pode também causar confusão entre problemas estratégicos e operacionais. O principal executivo pode ficar tão emaranhado com os problemas operacionais que perde a visão dos relacionados com a estratégia. Ao contrario ele pode ficar ta entusiasmado com as oportunidades estratégicas que as rotinas operacionais definham por falta de atenção, e possivelmente derrubem toda a organização.

Para Mintzberg (1995, p.162), a Estrutura Simples é, também, a mais arriscada das configurações, dependendo da saúde e fantasia de um individuo. Mas, uma grande vantagem está em seu sentido de missão, pois, muitas pessoas gostam de trabalhar em uma pequena e intima organização, onde seu líder – muitas vezes carismático – sabe o que elas estão fazendo.

Segundo Mintzberg (1995, p.158) a coordenação na Estrutura Simples é efetuada grandemente pela supervisão direta. Especificamente, o poder sobre todas as decisões importantes tende a ser centralizado nas mãos do principal executivo. Dessa maneira a cúpula estratégica emerge como parte chave da estrutura. Com efeito, a estrutura muitas vezes consiste de pouco mais de uma pessoa na cúpula estratégica, e de um núcleo operacional orgânico. Veja o quadro abaixo:

Quadro demonstrativo e resumido da Estrutura Simples:

Principal Mecanismo de Coordenação:	Supervisão direta.
Parte chave da organização:	Cúpula estratégica.
Principais parâmetros para delinear:	Centralização, estrutura orgânica.
Fatores situacionais:	Pequena e jovem; sistema técnico sem sofisticação; ambiente dinâmico; possivelmente hostilidade extrema ou grandes necessidades de poder do gerente de topo; não acompanhando a moda.

FONTE: MINTZBERG, 1995, p.158.

## 3.2. Governança Corporativa

O conceito de Governança Corporativa existe há mais de 50 anos, mas somente nos últimos anos vem se tornando uma questão de suma relevância para as empresas, mas especificamente na última década tem sido alvo de preocupações para as organizações no Brasil, segundo Silva (2004).

Diante da necessidade de uma gestão das diferentes relações contratuais e interações nos diversos processos internos e externos estabelecidos pelas organizações e as estratégias montadas para atender as demandas e os interesses dos diversos grupos envolvidos nas organizações (*stakeholders* e *shareholders*), surge o conceito de Governança Corporativa como forma de maximizar os resultados empresariais exigidos pelos acionistas e minimizar as diferenças ideológicas entre esses grupos existentes, trazendo com ele ferramentas (*“disclosure”, “accountability”, “fairness” e “compliance”*) capazes de intensificar a relação organização, acionistas, clientes, funcionários, fornecedores e comunidade de forma clara, austera, responsável, ética e mais confiável nos negócios.

(...) Governança Corporativa constitui o conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. (STEINBERG, 2003, P. 18).

Segundo Lodi (2002, p. 9) Governança Corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo respectivo Conselho de Administração.

Lameira (2001, p. 29) define Governança Corporativa como sendo o conjunto dos mecanismos econômicos e legais que são alterados por processos políticos. Objetivando

melhorar a proteção dos direitos dos acionistas e credores (investidores de uma forma geral) em uma sociedade.

De acordo com Garcia e Souza (2005, p. 8) Governança Corporativa refere-se a um instrumento de sintonia entre as empresas e o mercado, abrangendo não só a relação com os acionistas presentes e potenciais, mas também com os fornecedores, consumidores e a coletividade em que atua a empresa.

A OCDE (Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico, 2002), define o conceito de Governança Corporativa como: “o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas, proporcionando estrutura que define os objetivos da empresa, o modo como atingi-los e a focalização para seu desempenho”.

Em outras palavras, pode-se então entender que a Governança Corporativa é uma forma transparente de conduzir uma empresa, olhando para todos os lados, para todos os que compõem a empresa e que a norteiam, sem prejudicar nenhuma parte, seja ela o governo, os acionistas (minoritários e majoritários com e sem direito a votos), os colaboradores, fornecedores e sociedade.

## **ORIGENS**

O movimento de Governança Corporativa se originou nos países anglo-saxônicos, com a finalidade de exigir das empresas maior transparência e preocupação pelo valor dos investidores. (LODI, 2002).

De acordo com Garcia e Souza (2005, p. 10) o movimento surgiu inicialmente nos Estados Unidos, como tendência decorrente da pressão de fundos de pensão, como *Calpers* e *Fidelity*, que passaram a exigir mais informação e transparência das companhias, buscando impor limites aos abusos dos controladores. Paralelamente, foi editado na Inglaterra, em 1992, o *Cadbury Report*, o primeiro de todos os códigos de melhores práticas de Governança Corporativa.

Na Itália, o modelo adotado foi o anglo-saxão, após a difícil negociação envolvendo a compra da Telecom italiana pela Olivetti. (GARCIA E SOUZA, 2000)

A França adotou o novo enfoque de governo estratégico das empresas, com a publicação do Relatório Vienot, que se preocupou com a independência dos conselheiros, a transparência da gestão e a maximização dos ganhos dos acionistas. (GARCIA E SOUZA, 2000).

Na Alemanha, a Governança Corporativa foi interpretada, desde o início, como um sistema de proteção não só dos minoritários, mas de todos os demais interessados direta ou indiretamente na sociedade anônima como os fornecedores, clientes, empregados, e também a comunidade a que a empresa serve.

No Brasil, esse ativismo acionário encontrou um quadro socioeconômico completamente diverso do modelo anglo-saxão, em que o mercado de ações já era bastante diluído, com grande capacidade de captação de poupança popular, o que funcionava, então, como fator de organização e controle natural da gestão das companhias. Aqui, o mercado de capitais, representado por pequeno número de empresas de capital aberto, refletia a absoluta concentração do poder de gestão, padecendo de falta de liquidez e credibilidade, o que o tornava frágil e impotente para controlar a gestão das companhias por seus próprios mecanismos.

De acordo com Garcia e Souza (2000), abaixo o histórico evolutivo da Governança Corporativa no Brasil:

## **HISTÓRICO EVOLUTIVO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL**

### **Décadas de 1950 e 1960**

- Presença forte do acionista controlador familiar;
- Conselheiros são enfeites na árvore de Natal da empresa;
- Conselheiros usados como instrumentos de *lobby*;

- Procura de “medalhões” tornando os conselhos não atuantes;
- Conselheiros não estão a par de negócios do acionista gestor.

### **Décadas de 1970**

- Surgem grandes conselhos brasileiros: Alpargatas, Monteiro Aranha, Docas, Mappin;
- Sinais iniciais de independência do conselho;
- Maiores poderes (*Empowerment*);
- 1976 – Primeira Lei das S.A., nº 6.404, no Brasil, fixando competências do Conselho de Administração.

### **Década de 1980**

- Mercado para controle corporativo;
- Abertura de capital, fundos de pensão, fundos de investimento, participação de bancos (Ex: Bradesco);
- Valorização do acionista (*Shareholder enhancement*);
- Fundos tipo *Calpers* e *Fidelity*;
- No Brasil, mercado de capitais muito pequeno, apenas 80 empresas com liquidez.

### **Década de 1990**

- Poderes maiores para os Conselhos (*Board Empowerment*);
- Grandes escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas nos Bancos ajudam a esclarecer o papel dos auditores: Nacional, Econômico, Bamerindus, Noroeste, Bandeirantes;
- Privatizações, globalização, fusões e aquisições.

**1992 – 1993**

- Nasce a Governança Corporativa;
- Trocas de famosos presidente por pressão do Conselho: General Motors, American Express, IBM, Kodak, Sears, Time Warner, Compaq.

**1992**

- *The Cadbury Report.*

**1994**

- General Motors: *Corporate Governance Guidelines.*

**1996**

- *The NACD Report.*

**1997**

- *The Hempel Report,*
- 25% dos investimentos fora dos Estados Unidos são realizados por 25 fundos norte-americanos, seja fundos de pensão ou fundos de investimentos;
- Nova Lei das S.A., n° 9.457, mantém as atribuições do Conselho e aumenta o poder da CVM para fiscalizar.

No mundo, existem vários debates sobre Governança Corporativa que discutem códigos das melhores práticas. A questão fundamental que é discutida é se a empresa existe para atender aos seus acionistas ou para atender a seus *stakeholders*? De acordo com Lodi (2002), os Estados Unidos são vistos como os apoiadores da maximização do ganho do acionista, enquanto a Alemanha é vista como a defensora do princípio do *Stakeholder*, ou seja, dos interesses sociais., mas em muitos estados norte-americanos o poder dos stakeholders parece ser maior do que dos acionistas.

O código das Melhores Práticas surgiu devido às crises por que passaram as grandes corporações mundiais (como a General Motors), a pressão dos fundos de pensão e dos fundos de investimento para obter maior transferência e prestação de contas. (LODI, 2002, p.27).

Ainda, de acordo com Lodi (2002, p. 11) do debate entre acionista e *Stakeholders* surge o princípio do “conselheiro esclarecido”, ou seja: é dever da empresa maximizar os ganhos dos acionistas, porém fazendo isso numa forma responsável, levando em conta o longo prazo.

Essa intensa relação entre acionistas majoritários e minoritários tem crescido no Brasil devido às reestruturações societárias provocadas pelas privatizações e a entrada de novos sócios do setor privado, explica Silva (2004), que relata também a grande importância do emprego da Governança Corporativa como essencial para o aumento de investimentos estrangeiros na economia brasileira e a necessidade das empresas brasileiras se lançarem no mercado internacional.

## **QUESTÃO DA TRANSPARÊNCIA**

De acordo com Lodi (2002, p. 16) os investidores institucionais dos países de economia avançada como os Estados Unidos, querem investir cada vez mais fora de seu mercado doméstico devido à saturação dos mercados de capital nesses países. Mas, os países emergentes que desejam atrair esses investimentos concorrendo com outras nações precisam adotar práticas para seduzir e proteger os investidores.

Essas práticas para seduzir e proteger o investidor são transparência contábil, probidade administrativa, prestação de contas, reformas econômicas e bancárias que estão inclusas dentro dos Códigos das Melhores Práticas da Governança Corporativa. (LODI, 2000, P. 17)

De acordo com Lodi (2002, p. 17) os investidores externos vêm na adoção desses códigos pelos países que recebem investimentos internacionais um início de garantia de

probidade, transparência e respeito às leis, para valorizar o retorno do investimento dos acionistas.

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESA FAMILIAR**

No Brasil, em geral, ainda prevalece a cultura de dono. Os donos de empresas são detentores de poder absoluto e autêntico. Atrair e manter “sócios” não faz parte da nossa cultura. Resultado: sócios minoritários freqüentemente acabam sendo prejudicados. (STEINBERG, 2003, P. 124).

No Brasil, a maior parte do PIB vem das empresas familiares, empresas pequenas, de capital fechado, administradas pelo próprio dono. São conhecidas no mercado por tratar-se de empresas desorganizadas, que não conseguem sobreviver após mudanças de gerações.

Essas empresas são tão importantes para o país que muito tem se estudado, propostos modelos e formas de alterar essa concepção para torná-las sólidas sem que haja a incorporação de outras empresas.

Bernhoeft (1989, p. 35 *apud* MOREIRA JÚNIOR 2006, p. 10) define empresa familiar como sendo aquela que tem a sua origem e a sua história vinculadas a uma família ou ainda que mantém membros da família na administração do negócio.

Donnelley (1967 *apud* MOREIRA JUNIOR 2006, p. 11) afirma que empresa familiar é aquela que tenha estado ligada a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais os interesses e objetivos da família. Ainda de acordo com o Moreira Júnior, são vantagens e desvantagens da empresa familiar:

### Vantagens

- Sacrifício familiar como instrumento para obtenção de recursos administrativos e financeiros;

- Imagem externa da família com credibilidade nos relacionamentos empresariais e comunitários;
- Lealdade e dedicação dos funcionários;
- Preocupação com questões sociais em função do prestígio familiar;
- Continuidade e coerência em relação aos objetivos e às estratégias das firmas em função da administração familiar.

#### Desvantagens

- Divergência entre os interesses da empresa e os da família;
- Falta de disciplina em relação ao uso dos lucros;
- Dificuldade e lentidão na redefinição do posicionamento mercadológico;
- Excessiva contratação de parentes sem critérios objetivos de avaliação quanto ao desempenho pessoal.

É nítido que as empresas familiares não podem ser classificadas como empresas totalmente em desvantagens em relação às não-familiares, inclusive em dados quantitativos, pois, seus resultados em termos de retorno aos acionistas são maiores em relação às empresas não-familiares (BUSINESSWEEK, 2003 apud MOREIRA JÚNIOR 2006, p. 12).

A Governança Corporativa não é um modelo aplicável somente às grandes empresas, de capital aberto com grandes estruturas. Pode ser utilizado também às empresas familiares, pequenas e de capital fechado. Se bem customizado, ajustado ao modelo da empresa, a Governança Corporativa pode ser a salvação para a longevidade dessas empresas, tornando-as mais saudáveis e confiáveis no mercado.

(...) os mecanismos de Governança Corporativa são originalmente propostos para empresas de capital aberto, entretanto, suas práticas podem minimizar os problemas de agência encontrados em empresas de controle familiar ao estabelecer regras para as relações entre família, patrimônio societário e gestão, além da clássica separação entre propriedade e controle. (MIZUMOTO, 2007, p.1)

Algumas mudanças devem ser feitas na organização, principalmente no que diz respeito à estrutura e cultura organizacional. Para o IBGC (2009, p. 27), as organizações familiares devem considerar a implementação de um conselho de família, representado por um grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização. Entre as principais práticas do conselho de família estão:

- Definir limite entre interesses familiares e empresariais;
- Preservar os valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- Definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- Criar mecanismos (ex: fundo de participação) para aquisição de participação de outros sócios em caso de saída;
- Planejar sucessão, transmissão de bens e herança;
- Visualizar a organização como fator de união e continuidade da família;
- Tutelar os membros da família para a sucessão na organização, considerando os aspectos vocacionais, o futuro profissional e a educação continuada; e
- Definir critérios para a indicação de membros que irão compor o Conselho de Administração.

Na visão de Mizumoto (2007) em empresas de controle familiar, a Governança Corporativa deve ir além do que o simples fato de separar a propriedade da gestão, mas, deve também buscar separar as relações entre família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão).

No Brasil, existe uma grande presença de empresas familiares, aumentando o problema de governança, dificultando assim, a relação entre os acionistas e os gestores, e a eficácia dos conselhos de administração torna-se limitada a sua estruturação, uma vez

que a tomada e decisão acaba sendo realizada em ambientes informais, como em reuniões de família, justamente pelo motivo das funções serem confundidas. (MIZUMOTO, 2007).

De acordo com (Mizumoto, p.8) a lógica das empresas familiares acrescenta desafios à tradicional Governança Corporativa. São empresas mais complexas no atendimento aos interesses da família, da alta gestão, dos diretores, ainda mais, quando os membros da família, sobrepõem funções dentro da empresa. Os objetivos econômicos podem não estar alinhados com os objetivos da família. Uma empresa tipicamente familiar apresenta, portanto, condições de violar os elementos nos quais se pauta a tradicional Governança Corporativa.

As empresas de capital aberto estão mais aptas para o desenvolvimento da governança corporativa. Pelo fato de serem melhor estruturadas, sua divisão (acionistas, conselho e executivos) favorece o desenvolvimento da Governança Corporativa. Já as empresas familiares não se encaixam claramente na divisão apontada para a linha de comando. As diferentes divisões são ocupadas pelas mesmas pessoas ou, pelo menos, são concentradas entre membros da família. Os papéis a serem desempenhados em cada função se tornam facilmente confundíveis, a lógica de proposição e avaliação das decisões podem ocorrer em colegiados informais, a decisão e acompanhamento das estratégias podem fugir da lógica das corporações. (MIZUMOTO, 2007, p. 8).

Além, da adoção de um conselho familiar, sugerido pelo IBGC, para a prática da boa Governança Corporativa, a organização, isso serve para todas, deve criar um conselho de administração. Para o IBGC (2006, p.29) o Conselho de Administração, é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta conta a eles.

É de responsabilidade do Conselho de Administração assegurar o rumo do negócio de acordo com os interesses da organização, é ele quem deve proteger o objetivo da

empresa, balancear os interesses de todos aqueles que fazem parte, para que todos tenham seus direitos cumpridos, traçar as diretrizes e as estratégias da organização e atuar como o minimizador de conflitos. (IBGC, 2009).

De acordo como IBGC (2009, p. 30) dentre as responsabilidades do Conselho de Administração destacam-se:

- Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:
  - Estratégia;
  - Estrutura de capital;
  - Apetite e tolerância a risco;
  - Fusões e aquisições;
  - Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente;
  - Escolha e avaliação da auditoria independente;
  - Processo sucessório dos conselheiros e executivos;
  - Práticas de Governança Corporativa;
  - Relacionamento com partes interessadas;
  - Sistema de controles internos (incluindo políticas e controle de alçada);
  - Política de gestão de pessoas;
  - Código de conduta.

(...) o Conselho de Administração é o responsável também por apoiar e supervisionar continuamente a gestão da organização com relação aos negócios, aos, riscos e às pessoas. Não deve interferir em assuntos operacionais, mas, deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, quando necessário. O conselho deve prestar conta aos sócios, incluindo um parecer sobre o relatório da administração e as demonstrações financeiras, além de propor, para deliberação da assembléia a remuneração anual dos administradores, sempre vinculada a um processo de avaliação dos órgãos e e seus integrantes. (IBGC, 2009, p. 30 e 31).

De acordo com Steinberg (2003, p.128) a prática da boa Governança Corporativa numa típica empresa brasileira, de dono ou de sócios, com capital fechado, deve abarcar pelo menos quatro conceitos:

- Assegurar que o planejamento estratégico seja adequado;
- Checar a adequação da equipe de direção aos objetivos de médio e de longo prazo;
- Verificar se a estrutura de capital é saudável;
- Contribuir para a criação ou para o aprimoramento de um ambiente de controle e de gerenciamento de risco.

Para Steinberg (2003, p.128) o papel dos conselheiros numa empresa típica, deve começar por um cuidadoso mapeamento das necessidades da empresa e por um auto-exame que determine se o perfil do conselheiro se ajusta às necessidades constatadas.

## 4. Metodologia

O trabalho em questão fundamentou-se em uma pesquisa bibliográfica com caráter exploratório, que para Gil (1999) é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Parte dos estudos exploratórios podem ser definidos como pesquisa bibliográfica, assim como certo número de pesquisas desenvolvidas a partir da técnica de análise de conteúdo.

De acordo com Gil, as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, em vista à formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis em estudos posteriores. Pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de um determinado fato.

Para Lakatos e Marcone (1991, p. 188) pesquisa exploratória são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipótese, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa ou modificar e clarificar conceitos. Obtém-se frequentemente descrições tanto quantitativas quanto qualitativas do objeto de estudo, e o investigador deve conceituar as inter-relações entre as propriedades do fenômeno, fato ou ambiente observado.

Conforme Lakatos e Marcone (1991, p. 183) a pesquisa quanto ao procedimento se caracteriza como bibliográfica onde as fontes secundárias, abrangem toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicações orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisual (filmes e televisão).

Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto, inclusive conferências seguidas de debates que tenham sido transcritos por alguma forma, quer publicadas, quer gravadas.

Na opinião de Gil (1999, p. 65) a principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente. Esta vantagem torna-se particularmente importante quando o problema de pesquisa requer dados muito dispersos pelo espaço.

Para Gil (1999), a pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico, que tem como objetivo fundamental descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos.

Assim, para este trabalho, também foi escolhido a método da pesquisa qualitativa. Para Godoy (1995), a pesquisa qualitativa costuma ser direcionada ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados, seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Para tanto, nesta pesquisa, procurou-se entender quais as influências a liderança pode influencia na motivação dos funcionários. Por meio deste estudo qualitativo apresenta-se a oportunidade de lidar com as práticas e experiências dos consumidores organizacionais.

A metodologia utilizada neste trabalho se classifica com base em seus objetivos, como uma pesquisa de caráter descritivo. Segundo Gil (2002), a “pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre as variáveis”.

## 5. Conclusão

Ao longo dos anos, o ensino da Administração muito evoluiu, e, com isso, surgiram, novos conceitos, novos pensadores. Não que os antigos estivessem errados, mas, porque o mercado mudou, as pessoas mudaram seus estilos de vida, suas exigências. Nas duas primeiras décadas do século XX, época de Henry Ford, sua montadora fabricava o carro que ele queria e cabia aos clientes aceitarem ou não. Podemos lembrar daquela frase que foi imortalizada, dita por Ford, "... todos podem ter a cor de carro que quiserem, desde que seja preto..". Este tipo de atitude não mais cabe no mundo de hoje, globalizado, altamente competitivo. Hoje o cliente busca customização, qualidade, respeito com o meio ambiente, consulta a empresa antes de comprar, quer saber se ela é idônea, se trata bem seus empregados, investidores e respeita as regulamentações do Governo. Diante dessas exigências, surgiu o movimento da Governança Corporativa, como mencionamos anteriormente, no capítulo 3.

Hoje, cada vez mais, as empresas estão buscando se adequar às boas práticas da Governança Corporativa. O processo não é simples, exigem muitas mudanças na estrutura organizacional e principalmente novas atitudes. A alta administração precisa querer, para assim, transmitir essa nova visão e filosofia para os demais colaboradores da empresa.

O grupo Viamar, conforme já foi descrito, é uma empresa de capital fechado, empresa grande, bem estruturada, com todas as áreas bem definidas e coordenadas, que tem condições suficientes para adotar o modelo de Governança Corporativa em sua gestão. Porém, necessita de alguns ajustes e reestruturação organizacional para atender às exigências das boas práticas.

O processo envolve a criação de um Conselho de Administração, que lute e preserve pelo bem estar da empresa sem prejudicar o governo, os acionistas, os empregados, a sociedade e todos os demais *Stakeholders* envolvidos, assegurando que os códigos de condutas sejam seguidos, por exemplo, o *Compliance*. Além de assegurar a separação entre propriedade e gestão, que hoje, ainda é muito confundido pelos seus

sócios. Além disso, deve-se trabalhar a visão de mundo da empresa, para que seja modificada. Por exemplo, a entrega de informações para o governo, as tomadas de decisões, muitas vezes são realizadas sem levar em consideração a sociedade em geral. Isto envolve uma nova conscientização de toda empresa, que primeiramente deve ser desejada pelos sócios/acionistas.

Para a formação do Conselho de Administração, deve-se alterar o Organograma da empresa e também a forma de distribuição de poder. Também deve ser um trabalho profundo e de real interesse dos sócios.

Para isso, é necessário preparar a organização, todos os setores devem estar em sintonia com os objetivos a serem alcançados, trabalhando de forma sinérgica. As informações devem ser abertas e informativas, a fim de atender as exigências de *accountability*, ou seja, prestar contas, de forma transparente a seus acionistas, empregados, governo e sociedade em geral.

A conscientização das empresas para a adoção das boas práticas de Governança Corporativa, além de ser importante e fundamental para a sobrevivência nesse mercado cada vez mais exigente, é importante também para o futuro. Se, no futuro, o Grupo resolver abrir o seu capital, tem que estar preparado. O mercado exige transparência, para que seja avaliado o desempenho da empresa, principalmente no que tange às finanças, e se os códigos preconizados pelo modelo de Governança já estiverem em execução, a condução deste processo é mais fácil e menos traumática.

Além disso, a empresa, mais consciente, evita escândalos, que podem denegrir sua imagem e a imagem de seus acionistas e também dá mais segurança aos acionistas em seus investimentos.

Através deste estudo, conforme as bibliografias revisadas pôde-se concluir que é possível aplicar as boas práticas da Governança Corporativa em Empresa de Capital Fechado, inclusive no Grupo Viamar, para isso basta voltar a atenção, de forma minuciosa, aos códigos sugerido pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Sendo necessária ainda a reestruturação da empresa, criando novos valores e culturas.

## Referências Bibliográficas

**GARCIA E SOUZA, Thelma de Mesquita.** Governança Corporativa e o Conflito de Interesses nas Sociedades Anônimas. São Paulo: Atlas, 2005.

**GIL, Antônio Carlos Loureiro.** Métodos e técnicas de pesquisa social. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

**GIL, Antônio Carlos Loureiro.** Técnicas de pesquisa em Economia e elaboração de monografia. São Paulo: Atlas, 2002.

**GODOY, Arilda Schimidt.** Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Artigo publicado na Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 57-63, abril 1995.

**IBCG - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.** Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2009.

**LAKATOS, Eva Maria; MARCONE, Marina de Andrade.** Fundamentos de Metodologia Científica. 3 ed. Sao Paulo: Atlas, 1991.

**LAMEIRA, Valdir de Jesus.** Governança Corporativa. 1 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

**LODI, João Bosco.** Governança Corporativa: O Governo da Empresa e o Conselho de Administração. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

**MAXIMIANO, Antônio César Amaru.** Teoria geral da administração. Da escola científica à competitividade em economia globalizada. São Paulo: Atlas, 1997.

**MINTZBERG, Henry.** Criando organizações eficazes. Estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

**MIZUMOTO, Fábio Matuoka, MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro.** Práticas de Governança Corporativa em Empresa familiar de Capital Fechado: Um Estudo de Caso. São Paulo: 2007 – Artigo publicado na Revista de Negócios Blumenau, v. 12, n.2, p.3 – 17, abril/junho 2007.

**MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo.** Estratégias de Governança na Empresa Familiar – Modelo para Redução de Conflitos Familiares e Perpetuação da Empresa. São Paulo: 2006 – Tese de Doutorado.

**MORGAN, Gareth.** Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.

**SILVA, André Luís Carvalhau.** Governança Corporativa, valor, alavancagem e políticas de dividendos das empresas brasileiras. Revista da Administração. São Paulo, v.39, n.4, p.348-361, out/nov/dez.2004.

**STEINBERG, Herbert.** A Dimensão Humana da Governança Corporativa: Pessoas Criam as Melhores e as Piores Práticas. 2 ed. São Paulo: Gente, 2003.

## **APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A GESTORA DE RECURSOS HUMANOS**

**- O conceito de Governança Corporativa está sendo muito discutido no mundo inteiro nessa última década. Várias empresas, principalmente as maiores, as S.A's, já adotaram os princípios de Governança Corporativa e agora, já vemos as menores, de capital fechado também adotando a Governança como uma aliada. O que a Sra. como gestora de Recursos Humanos enxerga nesse novo modelo que as empresas estão aderindo?**

R: É um modelo que todas as empresas devem adotar, independente do tamanho, a responsabilidade deve ser a mesma, o posicionamento da empresa perante a sociedade, empregados e governo deve ser íntegro.

**- Esse modelo de Governança Corporativa, ao ser adotado por empresas de capital fechado, pode trazer quais vantagens?**

R: Inúmeras vantagens, como alinhamento de todos os funcionários e alta cúpula, maior comprometimento do time, informações alinhadas para todas as áreas, segurança na execução das atividades que dizem respeito ao fisco, e destaca a marca da empresa no mercado.

**- Em sua opinião, o que muda na parte estrutural de uma empresa ao adotar essa prática de Governança Corporativa?**

R: As áreas passam a se comunicar melhor, as pessoas terão de se comprometer mais, seguir os procedimentos, todos, até mesmo os diretores devem estar alinhados. Mais áreas devem ser criadas, na nossa empresa, hoje temos uma filosofia, os que mandam em tudo poderão perder esse poder e isso trará, principalmente no início muitos conflitos, mas, que devem ser combatidos para realmente ser exercido a filosofia desse modelo.

**- Essa mudança é difícil? Vale a pena ser feita, ou os ganhos não compensam os esforços?**

R: É uma mudança difícil, mas, que deve ser feita, o ganho é muito grande, o ambiente interno fica mais transparente, melhora a imagem da empresa internamente e externamente.

**- Que tipo de trabalho deve ser feito pela área de Recursos Humanos para a empresa se adequar a essa nova modalidade?**

R: o trabalho primeiramente deve ser de conscientização, de comunicação, buscando o alinhamento da nova filosofia da empresa com os funcionários, acredito que deve ser mais difícil com a alta cúpula do que com os colaboradores de nível técnicos e de coordenação. É muito difícil mudar, quebrar paradigmas, sair da zona de conforto, porém, acredito que é um ganho imensurável para a empresa que busca essa nova filosofia.

## **APÊNDICE B – ENTREVISTA COM A GESTORA DE FINANÇAS**

**- Sabemos que o conceito de Governança envolve com muita força a área contábil e financeira. Como a Sra. enxerga esse conceito?**

R. Nunca trabalhei em empresa que tivesse implantado esse modo de transparência, mas, particularmente, pra mim que sou contadora e gestora, seria muito mais seguro, menos constrangedor por ter a certeza que ninguém irá me pedir o errado.

**- Se, a nossa empresa hoje resolver a adotar o modelo de Governança Corporativa quais dificuldades iriam enfrentar?**

R. Acredito que a empresa como um todo, não só a minha área, existiria um choque de culturas, mudanças de poderes, precisaríamos também entender muito bem do assunto, em minha opinião, poucos sabem a fundo o que seja a Governança Corporativa.

**- Na sua área teria Ganhos? Se sim, quais?**

R: Não só a minha área, mas, a empresa como um todo, mas, na minha área, ficaríamos mais tranqüilos para trabalhar, pois, saberíamos que estaríamos respaldado pela lei, que nosso trabalho seria igual em todas as empresas maiores, que nossos procedimentos e atividades estaria de acordo com o modelo sugerido pelos grandes órgãos empresarias e governamentais.