

# A IMPORTÂNCIA E A ADOÇÃO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA A LUZ DO PRINCÍPIO DA TRANSPARÊNCIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE NÃO TECIDOS

The adoption and importance of corporate governance practices regarding the principle of transparency: a case study in a company in the nonwoven sector

Saulo Fabiano Amâncio Vieira<sup>1</sup>; Renato Fabiano Cintra<sup>2</sup>; Karine Foster Yamazaki<sup>3</sup>;  
Benny Kramer Costa<sup>4</sup>; Alessandra Cassol<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Doutor em Administração (2010) pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE/SP) e Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA/UFL/PR; e-mail: saulo@uel.br.

<sup>2</sup> Doutorando no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (PPGA/UNINOVE/SP) e Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Estadual de Londrina (PPGA/UFL/PR); e-mail: renatocintra@hotmail.com ou renatocintra@ufgd.edu.br

<sup>3</sup> Graduada em Administração pela Universidade Estadual de Londrina (UEL/PR); e-mail: karine.foster@gmail.com.

<sup>4</sup> Doutor (1999) e Pós-Doutor (2006) pela Universidade de São Paulo (USP/SP), Professor do Programa de Pós-graduação em Administração (Mestrado e Doutorado) da Universidade Nove de Julho (PPGA/UNINOVE/SP) e do Mestrado Profissional em Gestão do Esporte (MPGE/UNINOVE/SP); e-mail: bennycosta@yahoo.com.br.

<sup>5</sup> Doutoranda no Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Nove de Julho (PPGA/UNINOVE/SP) e Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí (PPGA/UNIVALI/SC); e-mail: alessandracassol.adm@gmail.com.

Data do recebimento: 02/01/2015 - Data do aceite: 26/06/2015

**RESUMO:** Diante do crescente fato das empresas seguirem tendências mundiais no campo da divulgação de suas demonstrações de forma transparente e acessível, a presente pesquisa tem por propósito verificar a adoção dos conceitos e práticas de governança corporativa em uma empresa do setor de não tecidos, com ênfase ao princípio da transparência das informações. Sendo assim, a pesquisa suporta-se na abordagem qualitativa, na qual realizou-se

um estudo de caso realizado na sede da Companhia Providência Indústria e Comércio S.A., localizada em São José dos Pinhais/PR. Utilizou-se como técnicas de coleta de dados a entrevista semiestruturada e a coleta de dados secundários. Os mesmos foram analisados por meio da técnica de análise do discurso e comparação dos dados e teoria sobre governança corporativa. Como principais resultados, observa-se que a adoção dos conceitos e práticas de governança corporativa são importantes para o desenvolvimento da empresa, principalmente, com relação à transparéncia da divulgação das informações relevantes aos *stakeholders*. A pesquisa apresenta como contribuição a evidenciação de que a prática da transparéncia nas organizações potencializa a captação de recursos, uma vez que interliga-se diretamente com a divulgação das informações aos investidores e/ou potenciais investidores.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Transparéncia. Investidores.

**ABSTRACT:** Facing the growing fact that companies follow global trends in the field of disclosure its financial statement in a transparent and accessible way, the aim of this research is to verify the adoption of the concepts and practices of corporate governance in a company in the nonwoven sector, emphasizing the principle of information transparency. Thus, this research is based on the qualitative approach, and on a study case which was held at a company called Companhia Providência Indústria e Comércio S.A., located in São José dos Pinhais/PR. A semi-structured interview and secondary data collections were used as data collection techniques. The data was analyzed through discourse analysis technique, comparison of data and theory on corporate governance. As main results it is possible to observe that the adoption of the concepts and practices of corporate governance are important for the development of the company, especially regarding disclosure transparency of relevant information to stakeholders. The research presents as contribution the evidence that the practice of transparency by organizations enhances fundraising since this is directly interconnected with information disclosure to investors and/or potential investors.

**Keywords:** Corporate Governance. Transparency. Investor.

## Introdução

O contexto de governança corporativa vem direcionando a atuação estratégica das organizações. Observa-se que quanto maior for o compromisso, a responsabilidade social e a transparéncia da empresa perante à sociedade, maior será seu valor de mercado e seu potencial para atração de investidores (GARCIA-MECA; SÁNCHEZ-BALLESTA,

2009). Como consequência, intensificou-se o processo de governança corporativa nas organizações, que prioriza, entre outros aspectos, a transparéncia, a igualdade entre acionários, a responsabilidade e o cumprimento das leis vigentes.

No Brasil, o movimento de governança corporativa se intensificou nos últimos anos (MURITIBA et al., 2010), abrangendo um campo de estudos que envolve conceitos de

diversas áreas de conhecimento (RIBEIRO; MURITIBA; MURITIBA, 2012). Essa evolução ocorreu na medida em que houve também mudanças nas relações entre acionistas e administradores, entre acionistas majoritários e minoritários, na intensificação do ativismo pelos investidores institucionais (como fundos de pensão e de investimentos), com a entrada de investidores estrangeiros no mercado de capital brasileiro e com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

De acordo com o IBGC (2004), a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas / quotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar seu valor perante a sociedade, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A adoção das boas práticas de governança corporativa é requisito fundamental para as empresas negociáveis no mercado de capitais, especialmente em países onde a proteção legal ao investidor tem espaço para ser melhorada. Nos países que oferecem maior proteção legal para os investidores, com existência de garantias da aplicação do conjunto de leis e regras do mercado, o desenvolvimento do mercado de capitais se deu de forma mais rápida, como foi o caso dos Estados Unidos e Inglaterra (BEDICKS, 2008).

Naturalmente, as companhias abertas brasileiras não se encontram todas no mesmo patamar de governança corporativa. Nas empresas que têm empreendido consistentes esforços para o desenvolvimento e a adoção de boas políticas e práticas, no âmbito de um movimento nacional pela governança corporativa, geralmente, se reconhece de forma diferenciada a necessidade de maior respeito ao acionista minoritário e maior transparência informacional. Dessa forma, a

presente pesquisa busca elucidar: Qual o grau de adoção dos conceitos e práticas de governança corporativa em uma empresa do setor de não tecidos listada no Novo Mercado da BOVESPA, com ênfase ao princípio da transparência da divulgação das informações?

A presente pesquisa tem por objetivo verificar a importância da adoção dos conceitos e práticas de governança corporativa em uma empresa do setor de não tecidos, com ênfase ao princípio da transparência das informações. Sendo assim, realizou-se uma pesquisa qualitativa, por meio de um estudo de caso realizado na sede da Companhia Providência Indústria e Comércio S.A., localizada em São José dos Pinhais/PR. Realizou-se a coleta de dados por meio da entrevista semiestruturada com um dos diretores e dados secundários da empresa (Relatórios Anuais e Trimestrais da Companhia Providência). Realizou-se a análise dos dados, utilizando a técnica de análise do discurso e comparação das informações dos dados primários, secundários e a teoria pesquisada sobre o tema governança corporativa.

Como principais resultados, observa-se que a adoção dos conceitos e práticas de governança corporativa são importantes para o desenvolvimento da empresa, principalmente, com relação à transparência da divulgação das informações relevantes aos *stakeholders* (BOGONI et al. 2010). Embora exista divergência entre autores quanto o conceito de *stakeholder* (MAINARDES; ALVES; RAPOSO, 2011), neste trabalho, entende-se como o grupo que está atrelado diretamente à sobrevivência da empresa e para a qual tem deveres especiais (FREEMAN et al., 2010).

A pesquisa apresenta como contribuição a evidenciação de que a prática da transparência nas organizações potencializa a captação de recursos, uma vez que interliga-se diretamente com a divulgação das informações aos investidores e/ou potenciais investidores, distinguindo assim, das pesquisas já realiza-

das no cenário nacional (MURITIBA et al., 2010; RIBEIRO; MURITIBA; MURITIBA, 2012). Verifica-se que a evidenciação pode ser tanto obrigatória quanto a voluntária. A primeira refere-se aos itens que estão previstos nas normativas e que obrigatoriamente devem ser disponibilizadas aos *stakeholders*. Já a segunda, a organização, disponibiliza informações adicionais que a mesma julgue importante ao mercado de forma voluntária.

Para tanto, o artigo está estruturado da seguinte forma: introdução, apresentada neste tópico; referencial teórico, o qual aborda Governança Corporativa. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos que deram suporte à coleta de dados da pesquisa, a análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais. Dessa forma, para dar início ao estudo, a próxima seção realiza um levantamento teórico acerca dos aspectos gerais sobre governança corporativa.

## A Governança Corporativa

O termo governança corporativa começou a ser utilizado nos Estados Unidos, no final da década de 1980, para designar uma forma de gestão que tornasse as companhias abertas mais confiáveis para os investidores e socialmente mais responsáveis, desenvolvendo mecanismos que conferissem maior visibilidade e transparência ao processo decisório. Com a ampliação do movimento pela governança corporativa, outros temas como ética e responsabilidade social foram sendo incorporados ao debate (SILVEIRA, 2005).

Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (1999), a governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas (*stakeholders*). Oman (2001) estabelece a governança corporativa como um conjunto

de boas práticas que têm papel preponderante no desempenho das empresas. A governança corporativa também proporciona a estrutura que define os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização do desempenho. Já, segundo Lodi (2000, p. 13), “chama-se de Governança Corporativa o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração”. Assim, “as boas práticas por meio de seus mecanismos têm relação direta com a gestão, e são extremamente relevantes para a estratégia empresarial das corporações” (RIBEIRO; MURITIBA; MURITIBA, 2012, p. 95).

De acordo com Cerdá (2000), um sistema de governança corporativa possui dois objetivos essenciais: o primeiro é prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando à maximização de valor; e o segundo é estabelecer responsabilidades e outros tipos de salvaguardas para evitar que os gestores (*insiders*) promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento aos acionistas e demais partes interessadas (*stakeholders*).

Nesse contexto, segundo Souza (2005), a governança corporativa é um sistema de normas de estruturação da sociedade anônima, por meio do qual se atribuem responsabilidades aos participantes da atividade empresarial, como o grupo de controle, o conselho de administração, a diretoria e o conselho fiscal, assegurando direitos aos acionistas minoritários, aos empregados, fornecedores, clientes e à comunidade em que a empresa atua, permitindo a melhor identificação dos objetivos da empresa e dos meios de atingi-lo e propiciando eficiente fiscalização do desempenho dos diversos órgãos da sociedade.

O avanço na definição de um sistema de governança corporativa eficaz veio com a publicação, em 1999, dos Princípios de Governança Corporativa da OCDE. Através

da reunião e aprimoramento das principais práticas já existentes nos países membros, a OCDE procurou, através da publicação, assessorar governos membros e não membros em seus esforços de avaliação e aperfeiçoamento da estrutura jurídica, institucional e regulamentar para a governança corporativa em seus países. Teve ainda como objetivo proporcionar maiores orientações e sugestões para as bolsas de valores, investidores, empresas e outras entidades que desempenhem algum papel no processo de desenvolvimento de boa governança corporativa.

Os princípios se concentram nos problemas advindos da divisão entre controle e participação acionária, embora inúmeros outros fatores afetem a governança e o processo decisório das empresas (CASTRO et al., 2009). De acordo com Ribeiro Neto (2002), o relatório apresentado compreende cinco áreas essenciais:

a) **os direitos dos acionistas:** a estrutura da governança corporativa deve proteger os direitos dos acionistas. Nesse sentido, os acionistas devem ser informados regularmente sobre todos os fatos relevantes da empresa; os acionistas devem participar nas assembleias, votando e podendo questionar a administração da organização. Deve-se permitir que o mercado de capitais funcione de maneira eficiente, permitindo que mecanismos como *takeovers* (processo de mudança de controle societário de uma empresa através de compra de ações, que pode ser amigável – quando há acordo entre as partes – ou hostil) sejam utilizados contra diretorias ineficientes.

b) **o tratamento equânime aos acionistas:** a estrutura de governança corporativa deve assegurar tratamento equânime a todos os acionistas, inclusive os minoritários e os estrangeiros. Todos os acionistas deverão ter a oportunidade de obter efetiva reparação por violação

de seus direitos: práticas de informação privilegiada devem ser proibidas; devem ser divulgados quaisquer fatos relevantes em relação à empresa.

c) **o papel das partes interessadas (stakeholders) na governança corporativa:** a estrutura da governança corporativa deve reconhecer os direitos das partes interessadas, conforme previsto em lei, e incentivar a cooperação ativa entre empresas e partes interessadas na criação das riquezas, empregos e na sustentação de empresas economicamente sólidas. As partes interessadas devem ter acesso às informações pertinentes; a estrutura de governança deve permitir mecanismos de melhoria do desempenho e participação das partes interessadas.

d) **divulgação e transparência:** a estrutura da governança corporativa deverá assegurar a divulgação oportuna e precisa de todos os fatos relevantes referentes à empresa, inclusive situação financeira, desempenho, participação acionária e governança da empresa: todas as informações relevantes devem ser divulgadas, incluindo fatores de risco para o negócio, remuneração dos executivos e estrutura e políticas de governança. As informações devem ser auditadas por um auditor independente; o acesso à informação deve ser universal a um custo acessível.

e) **as responsabilidades do conselho:** a estrutura de governança corporativa deverá garantir a orientação estratégica da empresa, fiscalização efetiva da diretoria pelo conselho e a prestação de contas do conselho à empresa e aos acionistas. Cabe ao conselho orientar a estratégia corporativa e exercer o papel de fiscal da diretoria executiva; garantir a integridade do sistema contábil da empresa; zelar pelo bom funcionamento do sistema de governança corporativa.

Os princípios de governança corporativa da OCDE englobam praticamente todas as práticas relevantes para o bom funcionamento de um sistema de gestão em uma empresa do mercado de capitais. Contudo, não é um sistema característico de norma, mas sim de orientação de boas práticas. Cabe a cada organização adaptar-se ao modelo de maneira a suprir todas as necessidades, evitando conflitos, permitindo a criação de valor para acionistas e todas as demais partes interessadas (MARQUES e COSTA, 2009).

O exercício das práticas de Governança Corporativa baseia-se, inclusive, na aplicação nos países de origem, de alguns princípios, que se resumem em quatro palavras inglesas, sobre as quais Lodi (2000) discorre:

- 1) *Fairness*: traduzida por senso de justiça e de equidade para com os acionistas minoritários contra transgressões de majoritários e gestores;
- 2) *Disclosure*: usualmente chamada de transparência, com dados acurados, registros contábeis fora de dúvida e relatórios entregues nos prazos combinados;
- 3) *Accountability*: ou responsabilidade pela prestação de contas por parte dos que tomam as decisões nos negócios;
- 4) *Compliance*: ou obediência às leis do país e cumprimento delas.

Diante dos princípios, Souza (2005) debate que a governança corporativa tem sido frequentemente referida como um sistema de princípios que assegura certos direitos aos acionistas minoritários. Porém, embora represente maior garantia aos minoritários, com efeito, os princípios de equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados e obediência à lei, constituem na verdade, objetivos da governança corporativa que com ela não se confundem.

## Procedimentos Metodológicos

No que se refere aos procedimentos metodológicos, a presente pesquisa utilizou o método do estudo de caso proposto por Yin (2001), enquadrando-se em uma abordagem qualitativa (RICHARDSON, 1999; GODOY, 1995; DEMO, 2000; SILVA, 2001), sendo de natureza exploratória (SILVA, 2001), o que é frequentemente utilizado para coleta de dados e pesquisas de campo na área de estudos organizacionais (GODOY, 1995).

O método de estudo de caso, segundo Yin (2001), caracteriza uma investigação científica que pesquisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos; enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidência. O método qualitativo por sua vez, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social (DEMO, 2000). É a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos (RICHARDSON, 1999).

A etapa de coleta de dados primários foi realizada na sede da Companhia Providência Indústria e Comércio S.A., localizada em São José dos Pinhais/PR, através de uma entrevista semiestruturada, realizada com o gerente do departamento de relação com investidores. A entrevista foi gravada e transcrita para realizar o processo de triangulação de dados. Esta se utilizou de um roteiro de perguntas para explorar as inter-relações entre os conceitos de governança corporativa e o nível de transparência na organização.

Paralelamente, utilizaram-se dados secundários sobre as práticas de governança

corporativa da empresa em estudo (utilizaram-se informações que foram divulgadas no período de realização deste estudo). Ainda, como fontes secundárias, foram utilizados os Relatórios Anuais e Trimestrais da Companhia Providência, listada no Novo Mercado da BOVESPA (2008). As informações foram coletadas no portal eletrônico da empresa (*site*), via *webcast*, relativos ao exercício de 2008.

A análise dos dados das entrevistas se deu por meio da técnica de análise de discurso (SILVA, 2001). A partir daí, os dados foram tratados por meio da técnica de triangulação de dados (YIN, 2001), sendo esta basicamente de caráter qualitativo. Como referência para análise, utilizou-se: Código das Melhores Práticas do IBGC (2004); A Cartilha de Governança Corporativa da CVM (2008); O Regulamento dos Níveis Diferenciados e do Novo Mercado da BOVESPA (2008); e os Princípios de Governança Corporativa da OCDE (1999).

## Resultados e Discussão

Neste tópico, realiza-se a análise e discussão dos dados coletados, precedidos de um breve histórico da empresa em estudo.

### Histórico da Companhia Providência

A Companhia Providência foi fundada no ano de 1963 como uma sociedade anônima de capital fechado, constituída para produzir embalagens plásticas para a indústria de alimentos sob a marca ‘PROVIDÊNCIA’, sendo uma das pioneiras na fabricação de plásticos na região sul do Brasil. Em 1978, com o intuito de expandir e diversificar seus negócios, a empresa iniciou a produção de tubos e conexões em PVC, na unidade fabril de São José dos Pinhais/PR. Em 1988, visando diversificar ainda mais seus negócios

e participar de um setor em rápida expansão, a Providência adquiriu sua primeira linha de produção de fabricação de não tecidos, utilizando-se da tecnologia *spunbonded*.

A Companhia foi a pioneira no setor de não tecidos em toda a América Latina, lançando seus produtos sob a marca ‘KAMI’. Como parte de sua estratégia corporativa, a Providência passou a investir e adquirir uma nova linha de produção, aproximadamente a cada dois anos, de forma a ganhar escala, melhorar sua eficiência operacional e atender às necessidades de seus clientes no mercado nacional e internacional.

As três primeiras linhas de produção adquiridas fabricavam produtos voltados à aplicação em bens duráveis. A partir da compra de sua quarta linha de produção, em 1996, a Providência passou a atuar no fornecimento de matéria-prima para a indústria de descartáveis higiênicos, a qual já apresentava um cenário promissor de crescimento. Com a boa aceitação de seus produtos no segmento de descartáveis, em 1997, a Companhia decidiu realizar um importante investimento na compra de sua quinta linha de produção, passando assim, a participar mais intensamente como fornecedora nesse segmento. Foi a partir da instalação desta quinta linha de produção, que a empresa passou a fornecer para grandes fabricantes de fraldas descartáveis e absorventes femininos e expandir seus negócios para as Américas do Sul e Central. Para aumentar sua capacidade produtiva, a Companhia teve que adquirir a sua sexta linha de produção. Em 2002, um novo impulso tecnológico ocorreu quando entrou em operação a sétima linha de produção da Providência, consolidando sua posição de maior fabricante de não tecidos na América Latina.

Em outubro de 2005, com a entrada em operação de sua oitava linha de produção, a Companhia expandiu sua atuação no mercado externo e passou a operar dois depósitos de distribuição nos Estados Unidos, com o objetivo

de atender com maior eficiência e rapidez, seus clientes norte-americanos. Em junho de 2007, com o objetivo de expandir suas atividades no setor de não tecidos, a Providência adquiriu a Isoftilme, sua antiga concorrente, empresa que atua nos ramos de industrialização e comercialização de não tecidos em estruturas simples e compostas, impressas ou não, em diferentes gramaturas. Recentemente, em março de 2008, a Providência inaugurou sua nona linha de produção, incrementando mais de 15 mil toneladas/ano, dedicada à produção de não tecidos para descartáveis médicos e descartáveis higiênicos especiais, contribuindo para a manutenção de sua posição de líder no mercado brasileiro de não tecidos e para expansão da sua capacidade atual, incluindo suas atividades no exterior.

## **Processo de Implantação da Governança Corporativa**

De acordo com os dados coletados, a empresa Providência, em sua fundação, operava como uma empresa familiar de capital fechado, até que em janeiro de 2007, a empresa foi vendida para quatro grandes investidores, sendo eles: o grupo AIG, o GG fundo de governança e gestão capitaneado pelo Candis, o grupo ASUS da família Constantino e o Banco Espírito Santo. A partir de então, o conjunto futuro de acionistas controladores tomaram a decisão de abrir o capital da empresa, já com os preceitos do Novo Mercado.

A implantação foi iniciada em janeiro de 2007, a partir da aquisição e abertura de capital, a qual foi concluída em julho de 2007, já no Novo Mercado. Os estudos sobre a governança corporativa se iniciaram muito antes da efetiva implantação da mesma. A implantação envolveu, entre outros aspectos, estudos sobre como seriam realizados os processos de transição de uma empresa tipicamente familiar para uma de capital aberto.

Como principal exemplo, o entrevistado cita a questão da prestação de contas. Em uma empresa estritamente familiar, quem atua e cobra resultados é o dono. Se ele está na sala ao lado, não é necessária uma série de instrumentos, como os existentes em uma empresa de capital aberto. Não havia reunião de conselho, não havia reuniões periódicas da diretoria; ou seja, a estrutura organizacional era voltada aos resultados de um grupo restrito de pessoas.

Desse modo, em relação aos desafios encontrados na implantação da governança na empresa, o informante menciona que foram muitos devido ao fato da estrutura da empresa ser completamente diferente da implantada atualmente. Desde a mudança de simples controles internos, passando pela reorganização estrutural e administrativa. O entrevistado afirma que ainda hoje encontra dificuldades em suas atribuições por haver resquícios de empresa familiar nos funcionários.

## **Discussão dos Dados**

O estudo aplicado na Companhia Providência permitiu o comparativo entre a teoria desenvolvida na primeira parte desse trabalho e a entrevista realizada na empresa, juntamente com os dados secundários coletados durante o estudo. A seguir, serão comentados e comparados os dados como parte da análise a ser desenvolvida.

Primeiramente aborda-se a respeito do processo de implantação e abertura de capital da empresa. Segundo os dados coletados, a empresa era tipicamente familiar, com poucas formalizações e sem os principais requisitos legais de divulgação aplicados a uma empresa de capital aberto. A partir do processo de abertura de capital e de entrada no Novo Mercado, percebe-se que a empresa sofreu uma de série de mudanças estruturais e organizacionais, principalmente, quanto ao nível de divulgação das informações. Como a mudança foi há

cerca de um ano, considera-se que o processo é recente e ainda novo para os envolvidos.

Segundo Cerda (2000), um sistema de governança corporativa deve possuir dois objetivos essenciais, que devem estar claros aos integrantes do sistema de governança corporativa, sendo eles: prover uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa e estabelecer responsabilidades para evitar que os gestores promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento aos acionistas e *stakeholders*. De acordo com a resposta à questão dos objetivos do sistema de governança da Companhia Providência, percebe-se que a empresa encara o Novo Mercado, suas normas e direcionamentos como objetivos essenciais.

O Novo Mercado deixa claro que suas normas têm caráter de direcionamento às empresas que aderirem, com o objetivo principal de desenvolver o mercado de ações, tornando-o mais transparente e desenvolvido. A partir de então, cabe à empresa fixar objetivos que se encaixem à realidade do sistema de governança corporativa e de seus membros.

O conceito de governança corporativa, segundo os principais órgãos ligados ao tema, considera o relacionamento entre acionistas / quotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. Esse conceito tem o objetivo de maximizar o valor perante a sociedade e facilitar o acesso ao capital. É essencial para a organização ter claro o relacionamento entre os participantes. Na Companhia Providência o relacionamento é considerado pelos membros da organização como bem próximo, a interação parte do conselho de administração, passando pela diretoria executiva, direcionando, principalmente, aos acionistas, usufruindo, quando necessário, do conselho fiscal. Porém, devido ao sistema ser recente, carece de um mecanismo explícito e esquematizado que demonstre claramente esse relacionamento aos integrantes.

Quanto à participação dos acionistas, segundo o princípio da equidade, deve existir um tratamento justo e igualitário a todos os grupos minoritários da organização, sejam eles do capital, ou demais *stakeholders*, não se admitindo atitudes ou políticas discriminatórias. Todos os acionistas da companhia são iguais, ou seja, independente do número de ações que um investidor possua, ele tem os mesmos direitos de um acionista com mais capital investido. Assim, na Companhia Providência, os acionistas são tratados de maneira igualitária, contribuindo para a captação de mais investimentos e desenvolvimento do mercado de capitais.

Percebe-se, também, um interesse alto na procura de informações da Companhia Providência. Esse interesse se manifesta, principalmente, pela internet, passando por contatos telefônicos e visitas periódicas quando necessário. Fica evidente que as ações da empresa geram interesse e participação dos acionistas. Os *stakeholders* citados, na entrevista, pelo informante comprehendem o Estado, os acionistas, os funcionários e a comunidade ao redor de sua estrutura física. Destaca-se a iniciativa da organização e também o reconhecimento da comunidade carente, envolvida em projetos de desenvolvimento nas instalações da empresa. Apesar dessa contribuição, cabe destacar a falta de ações de responsabilidade socioambiental.

Segundo a OCDE, uma das responsabilidades do conselho de administração é orientar a estratégia corporativa e exercer o papel de fiscal da diretoria executiva. Na empresa em estudo, o conselho possui as atribuições de projetar e direcionar as ações da diretoria executiva, com reuniões periódicas voltadas à administração e estratégia da companhia. O conselho possui nove membros, sendo dois independentes, conforme os preceitos do Novo Mercado. Com relação ao desenvolvimento da transparência da empresa perante seus investidores, em determinada

parte da coleta de dados realizada na empresa, o informante frisa que a grande importância da execução dos conceitos e práticas de governança corporativa na companhia foi, sem dúvida, o desenvolvimento da transparência.

A partir das informações da entrevista e análise das políticas de divulgação dos dados da empresa, percebe-se um avanço considerável, após o ingresso no Novo Mercado, do nível de transparência encontrado na empresa. A partir das diversas mudanças ocorridas após 2007, como o processo de abertura de capital, a implantação da governança e o ingresso ao Novo Mercado, a empresa passou a cumprir e exercer a transparência perante seus investidores.

## Análise do Nível de Evidenciação das Práticas de Governança Corporativa na Companhia Providência

Investigou-se o nível de evidenciação de governança corporativa na Companhia Providência separando-os quanto às informações contábeis (conforme Quadro 1), subdivididas em: mensagem de abertura do presidente do conselho; relatório de administração; demonstrações contábeis; declaração a respeito de práticas de governança corporativa; remuneração de diretores e conselheiros e participação de diretores e conselheiros no capital da empresa. E quanto às práticas de governança corporativa adotadas (conforme Quadro 2), são subdivididas em: à propriedade das ações, ao Conselho de Administração, à Gestão, à Auditoria, ao Conselho Fiscal e aos Conflitos de Interesses entre as empresas e as partes interessadas – *stakeholders*.

Após a coleta dos dados, identificou-se a evidenciação da adoção dos conceitos e práticas de governança corporativa, tendo sido atribuído 1 ponto para cada informação apresentada pela empresa. O total de pontos

para o Quadro 1 é de no máximo 23 e para o Quadro 2 é de 42 pontos, totalizando assim, 65 pontos, o que corresponderia a um nível de 100% de evidenciação e publicação das informações. As análises tiveram como fundamento, as referências apontadas nos procedimentos metodológicos. As informações por extenso indicam o que foi evidenciado e o que, por não atender aos padrões estabelecidos, não agregaram nenhum ponto à empresa.

**Quadro 1 - Informações Contábeis Avançadas listadas no Código do IBGC, Cartilha da CVM, Novo Mercado da BOVESPA e OCDE.**

Quanto as informações contábeis	IBGC	CVM	NMBOV	OCDE	PROVI
<b>1 Mensagem de abertura do presidente do conselho</b>	X				
<b>2 Relatório de Administração</b>					
2.1 Descrição dos negócios, produtos e serviços Comentários sobre a conjuntura econômica geral e perspectivas e planos para o exercício em curso e os vindouros		X			X
2.2 Recurso humanos	X				
2.4 Investimentos realizados e a realizar	X				
2.5 Pesquisa e desenvolvimento	X				
2.6 Novos produtos e serviços	X				
2.7 Proteção ao meio ambiente	X				
2.8 Reformulações administrativas	X				
2.9 Investimentos em controladas e coligadas	X				
2.10 Direitos dos acionistas e dados de mercado	X				X
2.11 Cláusula Compromissória de Arbitragem		X			X
<b>3 Demonstrações Contábeis</b>					
3.1 Padrões Internacionais de contabilidade - IASUS GAAP	X	X	X		
3.2 Elaborada em Reais e em dólares americanos		X			
3.3 Divulgada em inglês na íntegra		X			
3.4 Balanço Social	X				
3.5 Demonstração do Valor Adicionado		X			X
3.6 Demonstração dos Fluxos de Caixa		X	X		X
3.7 Parecer dos Auditores Independentes	X	X	X	X	X
3.8 Parecer do Conselho Fiscal	X				
<b>4 Declaração a respeito de práticas de governança corporativa</b>	X			X	
<b>5 Remuneração de diretores e conselheiros</b>	X			X	
<b>6 Participação de diretores e conselheiros no capital da empresa</b>	X				
<b>TOTAL DE PONTOS</b>					<b>7</b>

**Fonte:** Adaptado de OECD (1999), IBGC (2004), BOVESPA (2008), CIA PROVIDÊNCIA (2009) e CVM (2008).

Destaca-se, a partir do estudo apresentado no Quadro 1, no que se refere às informações contábeis, que a empresa não apresenta Balanço Social, informações sobre recursos humanos e políticas ambientais. Atualmente tais informações são importantes para o desenvolvimento de uma economia sustentável, portanto, tornam-se fundamentais na tomada de decisão de um investidor. Dessa forma, pode inferir que dos 23 itens analisados no Quadro 1, a Companhia Providência contemplou apenas 7 itens, ou seja, 30%, o que representa um percentual mediano e pode ser

explicado pelo pouco tempo que a empresa possui de implantação de uma gestão aberta e transparente. Posteriormente apresenta-se o Quadro 2.

**Quadro 2 - Práticas de Governança Corporativa listadas no Código do IBGC, Cartilha da CVM, Novo Mercado da BOVESPA e OCDE.**

Quanto as práticas de governança corporativa	IBGC	CVM	NMBOV	OCDE	PRVIS
<b>1 PROPRIEDADE</b>					
1.1 Uma ação / um voto	X				
1.2 Acordos societários disponíveis para todos os proprietários	X	X	X		X
1.3 Registro de proprietários disponíveis para todos os sócios	X	X	X		X
1.4 Atribuições da Assembleia	X				
1.5 Funcionamento da Assembleia	X				
1.6 Oferta pública de ações minoritárias - <i>Tag along</i>	X	X			X
1.7 Arbitragem	X	X			X
1.8 Condições de saída de sócios	X				X
1.9 Circulação de uma parcela mínima de ações de 25% do capital		X			X
1.10 Oferta pública de ações em circulação pelo valor econômico		X			X
1.11 Direito a voto concedido a todos os acionistas		X	X	X	
Direito a mecanismos tais como <i>takeover</i> contra distorções insuficientes			X		
<b>2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO</b>					
2.1 Competência	X	X			X
2.2 Comitês de Assessoramento	X	X			
2.3 Composição		X			X
2.4 Avaliação anual	X	X			
2.5 Mandato		X	X		X
Conselheiros Externos realizam reuniões sem a presença dos gestores	X				
2.6 Qualificações dos conselheiros	X				X
2.7 Educação Contínua dos conselheiros	X				
Orientar a estratégia corporativa e exercer o papel de fiscal da diretoria executiva			X	X	
2.10 Garantir a integridade do sistema contábil da empresa				X	
Zelar pelo bom funcionamento do sistema de governança corporativa			X		
2.11					
<b>3 GESTÃO</b>					
3.1 CEO e diretores subordinados ao conselho de administração	X				X
3.2 Gerenciamento de Riscos	X				X
3.3 Relacionamento com as partes interessadas ( <i>stakeholders</i> )	X		X	X	
3.4 Divulgação de calendário de eventos corporativos		X	X		
<b>4 AUDITORIA</b>					
4.1 A empresa divulga prazo de contrato	X				
4.2 Não realiza trabalhos de consultoria	X				
4.3 Fornecer ao conselho declaração de independência	X				
4.4 Participa de reunião do conselho fiscal	X				
Plano de trabalho e acordo de honorários estabelecidos com o conselho de administração	X				
4.5 Avalia controles e procedimentos internos da empresa	X				
4.6 Rodízio de empresas de auditoria	X				
<b>5 CONSELHO FISCAL</b>					
5.1 Possui Conselho Fiscal	X	X			X
5.2 Membros eleitos pelos proprietários	X				
5.3 Presta contas aos proprietários	X				
5.4 Participa da reunião do Conselho Administração e da diretoria quando é discutido assunto do seu interesse	X				X
Disponibilização de cópia das atas das reuniões do conselho de administração, dos relatórios contábeis ou financeiros, além de esclarecimentos e informações	X	X			X
5.5 Solicita esclarecimentos e informações à auditoria independente	X	X			
<b>6 CONFLITO</b>					
6.1 Código de Conduta	X				X
6.2 Conflito de Interesses	X				
TOTAL DE PONTOS 21					

**Fonte:** Adaptado de OECD (1999), IBGC (2004), BOVESPA (2008), CIA PROVIDÊNCIA (2009) e CVM (2008).

No que tange ao Quadro 2 que se refere às Práticas de Governança Corporativa, dos 42 itens possíveis, a Companhia Providência contempla 21, ou seja, 50% dos itens. Outro ponto importante está no fato de que as demonstrações contábeis não são disponibilizadas em inglês, dólares americanos e com padrões internacionais de contabilidade.

Porém essas exigências (padrões internacionais – reais e dólares e divulgação na íntegra em inglês) do IBGC (2004), Nova Bovespa (2008) e CVM (2008) basearam-se no desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro com o objetivo maior de atrair investimentos estrangeiros.

Portanto a Companhia Providência obteve na análise – ilustrada pelos dois quadros apresentados – um total de 28 pontos (o que corresponde a 43,07% do total de pontos possível). Tal resultado demonstra que a empresa encontra-se em estágio inicial quanto às práticas de governança corporativa, demonstrando que ainda pode evoluir em termos de abrangência de transparência da divulgação das informações. A partir dos dados, percebe-se que existe a priorização de alguns itens em detrimento de outros.

Considerando que a empresa atingiu, de forma parcial, os itens referentes à evidenciação, verifica-se, a partir da presente pesquisa, a necessidade de se ampliar o debate sobre em quais condições as novas empresas ingressantes no novo mercado estão atendendo aos itens constantes nas normativas, mais especificamente, no que tange à transparência.

## Considerações Finais

O artigo teve como objetivo analisar a importância e o grau de adoção dos conceitos e práticas de governança corporativa em uma empresa do setor de não tecidos listada no Novo Mercado da BOVESPA (2008), com ênfase ao princípio da transparência da divulgação das informações. A partir da coleta e análise dos dados, verificaram-se os seguintes aspectos: a) a empresa, após a implantação dos conceitos e práticas de governança corporativa, presentes no regulamento do Novo Mercado, passou a operar voltada à prestação de contas aos acionistas, ou seja, mais centrada na relação com os investidores; b) foram

criados o Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Conselho Fiscal, todos com suas funções e responsabilidades de acordo com as práticas de governança corporativa, princípios e regras do Novo Mercado; c) maior interesse por parte dos investidores e maior captação de recursos após abertura de capital conjuntamente ao ingresso no Novo Mercado, segundo dados coletados em entrevista; isso gerou maior crescimento das atividades da empresa.

Os aspectos acima tendem à conclusão de que a adoção dos conceitos e práticas de governança corporativa são importantes para o desenvolvimento da empresa, principalmente, com relação à transparência da divulgação dos fatos relevantes. No entanto, percebe-se, ainda, que a Companhia Providência apresentou-se em um nível inicial de adoção dos conceitos e práticas de governança corporativa, o que significa que, segundo a análise realizada, a empresa pode abranger mais órgãos comprometidos com tais conceitos, como exemplo, o IBGC (2004) e a OCDE (1999). Essa constatação pode ser, em parte, atribuída ao fato de que a empresa ingressou recentemente nos parâmetros do Novo Mercado (2008).

Sabe-se que o conceito de governança corporativa compreende quatro princípios-chave: equidade, transparência, prestação de contas e obediência às leis do país e cumprimento delas. Diante dos princípios, deu-se ênfase à transparência; os demais, porém, são base para o desenvolvimento e aperfeiçoamento da divulgação dos fatos relevantes da empresa.

A prática da transparência nas organizações potencializa a captação de recursos, uma vez que interliga-se diretamente com a divulgação das informações aos investidores e/ou potenciais investidores. É importante destacar que a melhoria contínua dos conceitos e práticas de governança na empresa não significa apenas a implementação de determinados procedimentos de reporte de dados, mas ilustra a própria postura de ética e responsabilidade das empresas.

Como limitação da pesquisa tem-se a utilização de apenas uma empresa do setor não tecidos, além da utilização de apenas de um dos princípios base da Governança Corporativa. Como pesquisa futura tem-se a necessidade de ampliar a visão para os diversos setores listados na Bovespa, bem como a utilização integral dos princípios da Governança Corporativa.

## REFERÊNCIAS

- BEDICKS, H. B. **O processo da dispersão de capital no Brasil sob a perspectiva da governança corporativa: um estudo de casos múltiplos**. Dissertação (Mestrado em Administração). Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2008.
- BOGONI, N. M.; ZONAITTO, V. C. S.; ISHIKURA, E. R.; FERNANDES, F. C. Proposta de um Modelo de Relatório de Administração para o Setor Público Baseado no Parecer de Orientação n. 15/87 da Comissão de Valores Mobiliários: um instrumento de governança corporativa para a administração pública. **Revista de Administração Pública**, v. 44, n. 1, p. 119-142, 2010.
- BOVESPA - BOLSA DE SÃO PAULO. Novo Mercado. **Net**, São Paulo, set. 2008. Disponível em: <<http://www.bmfbovespa.com.br/pt-br/intro-sobre-a-bolsa.aspx?idioma=pt-br#>> Acesso em: 27 set. 2008.
- CASTRO, C. B.; CONCHA, M. D.; GRAVEL, J. V.; PERINAN, M. M. V. Does the team leverage the board's decisions? **Corporate Governance: an International Review**, v. 17, n. 6, p. 744-761, 2009.

- CERDA, A. C. **Tender Offers, Takeovers and Corporate Governance.** The Latin America Corporate Governance Roundtable, São Paulo, April, 2000.
- CIA PROVIDÊNCIA, Informações Institucionais. **Net**, Londrina, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.providencia.com.br>>. Acesso em: 02 mar. 2009.
- CVM - COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. Cartilha de governança corporativa. **Net**, Brasília, set. 2008. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 27 set. 2008.
- DEMO, P. **Pesquisa e Construção do Conhecimento:** metodologia científica no caminho de Habermas. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 2000.
- FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. S.; WICKS, A. C.; PARMAR, B. L.; COLLE, S. **Stakeholder theory:** the state of the art. Cambridge/U.K.: Cambridge University Press, 2010.
- GARCIA-MECA, E.; SÁNCHEZ-BALLESTA, J. P. Corporate Governance and Earnings Management: a meta-analysis. **Corporate Governance: an International Review**, v. 17, n. 5, p. 594-610, 2009.
- GODOY, A. S. **Pesquisa Qualitativa:** tipos fundamentais. Revista de Administração de Empresas, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.
- IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. **Net**, São Paulo, set. 2004. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 27 set. 2008.
- LODI, J. B. **Governança Corporativa:** O Governo da empresa e o conselho de administração. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.
- MAINARDES, E. W.; ALVES, H.; RAPOSO, M. Stakeholder theory: issues to resolve. **Management Decision**, v. 49, n. 2, p. 226-252, 2011.
- MARQUES, D. S. P.; COSTA, A. L. Governança em Clubes de Futebol: um estudo comparativo de três agremiações no Estado de São Paulo. **Revista de Administração da USP**, v. 44, n. 2, p. 118-130, 2009.
- MURITIBA, S.N.; RIBEIRO, H. C. M; MURITIBA, P. M.; DOMINGUES, L. M. Governança Corporativa no Brasil: uma análise bibliométrica das publicações dos últimos doze anos. In: **XIII Seminário em Administração (SEMEAD)**, 2010. Anais...
- RIBEIRO NETO, R. M. **A Importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas:** o caso do grupo Orsa. Monografia (Graduação em Administração). Universidade de São Paulo. São Paulo, 2002.
- OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **OECD Principles of Corporate Governance**, Paris, 1999.
- RIBEIRO, H. C. M.; MURITIBA, S. N.; MURITIBA, P. M. Perfil e Crescimento dos Temas “Governança Corporativa” e “Estratégia”: uma análise dos últimos 11 anos nos periódicos da área de administração no Brasil. **Gestão & Regionalidade**, v. 28, n. 82, p. 83-99, 2012.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- SILVA, E. L. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001, 121p.
- SILVEIRA, A. M. **Governança Corporativa:** Desempenho e Valor da Empresa no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2005.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.