

A Governança Corporativa como ferramenta de aprimoramento da estrutura organizacional de empresas de pequeno porte de Ilhéus¹

José Eduardo da Silveira Júnior²
Carina de Farias Gonçalves³

Resumo: Este artigo teve por objetivo demonstrar como as empresas de pequeno porte da cidade de Ilhéus-BA podem se tornar mais sólidas e confiáveis, através da utilização das boas práticas de governança corporativa, e disseminar o conhecimento obtido através do uso da internet. Para tanto, visou (i) mostrar a importância das boas práticas aplicadas às pequenas empresas; (ii) exibir os pontos fracos que podem ser corrigidos com as boas práticas de governança e como tais correções podem impactar positivamente a empresa; e, (iii) disseminar os resultados obtidos neste trabalho por meio do uso da internet como ferramenta de transferência de conhecimento. Foi feito um estudo de como a governança corporativa pode atuar em empresas de pequeno porte, bem como seu impacto positivo. Após isto foi analisado o cenário do país buscando os problemas que levam à mortalidade empresarial, e então o manual de boas práticas de governança forneceu uma lista de práticas para aplicar aos problemas encontrados, visando solucioná-los. Um grande motivo que leva aos problemas citados é a desinformação, sendo assim é necessário disseminar o conhecimento, e para tal fim foi criado um website online contendo um guia para a compreensão da governança, e do impacto positivo das boas práticas nos problemas enfrentados. Com estas informações chegou-se à conclusão de que o uso da governança, bem como a sua correta aplicação, com o auxílio e acompanhamento do *compliance*, trarão resultados positivos às empresas afetadas pelos problemas encontrados, contribuindo para uma estabilidade econômica regional que trará progresso e estabilidade à região.

Palavras-chave: Mortalidade empresarial. *Compliance*. Boas práticas empresariais.

Classificação J.E.L: O, O1, O16.

Corporate Governance as an instrument for improving the organizational structure of Ilhéus small business

Abstract: This article aimed to demonstrate how small companies in the city of Ilhéus-BA can become more solid and reliable through the use of good corporate governance practices and disseminate the knowledge obtained through the use of the Internet. To this end, it aimed to (i) show the importance of good practices applied to small companies; (ii) show weaknesses that can be corrected with good governance practices and how such corrections can positively impact the company; and, (iii) disseminate the results obtained in this work through the use of the Internet as a knowledge transfer tool. A study was made of how corporate governance can work in small businesses, as well as their positive impact. After this the country scenario was analyzed looking for the problems that lead to corporate mortality, and then the good governance practices manual provided a list of practices to apply to the problems encountered, in order to solve them. Disinformation is a major reason, and knowledge must be

¹ O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

² Especialista em Políticas Públicas pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/Universidade Estadual de Santa Cruz /UESC. E-mail: jjwebdes@gmail.com.

³ Professora do Departamento de Ciências Administrativas e Contábeis da Universidade Estadual de Santa Cruz - DCAC/UESC. Doutora em Políticas Públicas e Meio Ambiente pelo PRODEMA/UESC. E-mail: afgoncalves@uesc.br.

disseminated. To this end, an online website containing a guide to understanding governance and the positive impact of good practices on the problems faced has been created. With this information, it was concluded that the use of governance, as well its correct application, with the aid and monitoring of compliance, will bring positive results to companies affected by the problems encountered, contributing to regional economic stability that will bring progress and stability to the region.

Key words: Corporate Mortality. Compliance. Good business practices.

J.E.L. Code: O, O1, O16.

La Gobernanza Corporativa como herramienta de mejora de la estructura organizacional de pequeñas empresas de Ilhéus

Resumen: Este artículo tuvo como objetivo demostrar cómo las pequeñas empresas de la ciudad de Ilhéus-BA pueden llegar a ser más sólidas y confiables, a través de la utilización de las buenas prácticas de gobierno corporativo, y diseminar el conocimiento obtenido a través del uso de Internet. Para ello, se buscó (i) mostrar la importancia de las buenas prácticas aplicadas a las pequeñas empresas; (ii) mostrar los puntos débiles que pueden corregirse con las buenas prácticas de gobernanza y cómo tales correcciones pueden impactar positivamente a la empresa; y (iii) diseminar los resultados obtenidos en este trabajo a través del uso de Internet como herramienta de transferencia de conocimiento. Se hizo un estudio de cómo la gobernanza corporativa puede actuar en pequeñas empresas, así como su impacto positivo. Después de esto se analizó el escenario del país buscando los problemas que conducen a la mortalidad empresarial, y entonces el manual de buenas prácticas de gobernanza proporcionó una lista de prácticas para aplicar a los problemas encontrados, para solucionarlos. Un gran motivo que conduce a los problemas citados es la desinformación, por lo que es necesario diseminar el conocimiento, y para tal fin se ha creado un sitio web en línea que contiene una guía para la comprensión de la gobernanza, y el impacto positivo de las buenas prácticas en los problemas enfrentados. Con estas informaciones se llegó a la conclusión de que el uso de la gobernanza, así como su correcta aplicación, con el auxilio y seguimiento del cumplimiento, traerá resultados positivos a las empresas afectadas por los problemas encontrados, contribuyendo a una estabilidad económica regional que traerá progreso y estabilidad a la región.

Palabras clave: Mortalidad empresarial. Cumplimiento. Buenas prácticas empresariales.

Classificación J.E.L.: O, O1, O16.

1. INTRODUÇÃO

Boas práticas que envolvem a estrutura organizacional das empresas vêm sendo implementadas e melhoradas com o passar dos anos, e estas práticas culminaram num conjunto de regras que é denominado de “Manual de Boas Práticas da Governança Corporativa (MBPGC)”, distribuído pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Este documento veio para auxiliar qualquer empresa a otimizar sua estrutura organizacional e alavancar a sua evolução no mercado.

Atentando a parâmetros como confiabilidade, controle, sucessão, dentre outros, o manual busca fazer com que a empresa tenha uma boa relação com o seu meio social, bem como adequar a empresa a padrões que visam trazer credibilidade e eficiência, de forma transparente para os interessados e demonstrando resultados promissores para possíveis investidores.

Por muitos anos, e até os dias de hoje, uma das coisas que mais se observou no comércio de Ilhéus é a dificuldade de manter uma empresa aberta por mais de 4 ou 5 anos, e essa é uma realidade que atinge não só a região, mas todo o país. Segundo a pesquisa “Demografia das Empresas 2014”, feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2014) seis em cada dez empresas fecham com menos de 5 anos de atividade.

Em dados obtidos no portal do IBGE (2018) observa-se que a quantidade de empresas atuantes em Ilhéus atingiu, em 2015, o menor número em 8 anos. Muitos são os motivos que podem estar causando isto, como imperícia na administração, crise regional que pode estar atingindo o nicho empresarial, mão de obra pouco qualificada, dentre outros. No entanto, todos estes problemas podem ter origem num mesmo motivo: um incorreto planejamento da estrutura organizacional da empresa. Como consequência disso encontra-se cenários empresariais atrelados à instabilidade e baixa confiabilidade por parte da sociedade.

Diante disto, como o Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa pode auxiliar as pequenas empresas da cidade de Ilhéus a manterem suas atividades de forma sólida no mercado? Tal questionamento, bem como sua resposta, pode trazer uma visão renovada de como deve ser uma empresa atualmente. A visão antiga de uma empresa, onde ela buscava apenas trazer lucro, mudou e novos pontos relevantes vêm surgindo, como oferecer transparência, passar confiança à sociedade.

Dentro deste cenário, o profissional contábil se torna uma peça relevante no processo de adaptação da empresa às boas práticas por ter uma visão ampla, e ao mesmo tempo aprofundada, do negócio. Esta pessoa conhece com detalhes as contas e a situação da empresa, tendo o que é necessário para saber onde estão os erros, como revertê-los, e onde os acertos devem ser aprimorados. Sendo assim, seu papel neste processo de evolução da empresa é guiar os outros setores internos e os sócios para que atinjam este aprimoramento de forma segura e eficiente.

A busca por conhecimento é algo importante para a evolução de um grupo, ou da sociedade como um todo, e aqueles que possuem informações relevantes para a sociedade devem buscar formas de disseminar estas informações, caso possam impactar positivamente o seu meio. Um dos alicerces da governança corporativa é a transparência, e, sendo assim, se faz necessário o compartilhamento de novos conhecimentos com a sociedade, visando tornar realmente útil o aprendizado adquirido nesta pesquisa, utilizando a internet como veículo de aproximação entre informação e interessado, através de uma linguagem clara.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Apresentar as boas práticas de governança corporativa às empresas ilheenses de pequeno, para contribuir na manutenção de suas atividades, tornando-as mais sólidas e confiáveis para o mercado.

1.1.2 Objetivos específicos

- Relacionar as boas práticas de governança corporativa do MBPGC aplicadas à pequenas empresas;
- Identificar pontos fracos das empresas ilheenses e boas práticas que possibilitem impactos positivos em suas atividades;
- Criar uma ferramenta virtual de transferência de conhecimento do tema.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Atualmente a governança corporativa é uma ferramenta poderosa para o crescimento de uma empresa no mercado, pois é um instrumento que facilita a compreensão da organização, bem como a sua manutenção e aprimoramento. Este crescimento é um ponto importante também para o meio externo à empresa, pois as atividades de uma empresa próspera e perene impactam positivamente não só a ela própria, mas também à sociedade que a cerca.

No que se refere à conceituação da governança corporativa (CLAUDIO, RODRIGO E GERLANDO, 2013, p. 1) afirmam que:

Segundo Shleifer e Vishny (1997), a Governança Corporativa relaciona-se com as formas pelas quais investidores podem ter certeza de que terão o retorno por investimentos realizados. Já para Gillan e Starks (1998), é definida como um sistema de leis, regras e fatores que conduzem as operações de uma empresa. Zingales (1998, p.3) estende a definição dizendo que os sistemas de governança são um “complexo de restrições que moldam a barganha *ex post* sobre as quase-rendas geradas no curso da relação”.

Sendo assim pode-se afirmar que a Governança Corporativa é entendida como o conjunto de práticas, corretamente normatizadas, legais e registradas, que integram a empresa com a sociedade de forma positiva para ambas as partes, no intuito de promover o progresso dos envolvidos, de forma transparente, eficiente e moral. Sendo uma prática que já existe a mais de uma década no mundo, já passou por mudanças, sempre buscando se adaptar a evolução da sociedade como um todo, e trazendo essa mudança para as empresas no intuito de torna-las hábeis a lidar com o meio que as cerca e com os seus problemas.

Segundo as informações do site oficial do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), os 4 princípios básicos são:

1. **Transparência:** É a disponibilidade para tornar pública toda a informação que seja do interesse das partes envolvidas, sejam externas ou internas, não devendo se basear apenas em fatores econômico-financeiros, englobando também outros fatores, inclusive intangíveis, que podem fazer parte do valor real da organização.
2. **Equidade:** Baseia-se no tratamento isonômico e justo a todas as partes interessadas, levando em conta seus direitos, deveres, interesses, necessidade e expectativas.
3. **Prestação de contas (*accountability*):** Os agentes responsáveis pela governança corporativa devem atuar de forma transparente, concisa, tempestiva e compreensível, assumindo as consequências pelos seus atos e omissões, e atuando com diligência e responsabilidade.

4. Responsabilidade corporativa: Os agentes devem zelar pela integridade econômica e financeira das organizações, buscando sempre evitar externalidades negativas, maximizar as positivas, e isso levando em consideração cenários a curto, médio e longo prazo.

2.1. *Compliance* na execução da Governança Corporativa

Possuir manuais e regras, no intuito de organizar as instituições e a própria sociedade, é algo que tem como objetivo trazer evolução aos meios, otimizando as relações e padronizando os sistemas, porém uma parte muito importante de se ter uma regulamentação é fazer cumprir esta regulamentação. O *Compliance* nas empresas tem uma importância crucial para se atingir os resultados esperados, visto que as normas, por si só, são guias a serem seguidos, mas que só podem ser instrumentos de mudança se corretamente aplicados.

Segundo Manzi (2008, p. 2), “... estar em *Compliance* é estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos”. Este conceito faz do *Compliance* um requisito importante na execução da governança corporativa, visto que não basta ter as normas, mas também é necessário fazê-las ser cumpridas, seja por um sistema de controle mais rigoroso que inclui medidas punitivas, seja através de uma conscientização, ou até mesmo pela aplicação de ambos.

Abordando esta temática sobre a forma de fazer-se aplicar o *compliance* (TERRA, DONIZETE E BIANCHI, ELIANE, 2018, p. 6) dizem, citando Adler e Borys (1996), que as abordagens comportamentais em organizações burocráticas se dividem em “coercitivas” e “permissivas”, sendo que a coercitiva se baseia em motivar funcionários que não motivam a si mesmos, visando demonstrar aos superiores se as ações dos subordinados estão em conformidade com o esperado, porém não sendo concebida para auxiliar os subordinados a compreender as ações.

Sendo assim, se utilizar de métodos mais coercivos, pode não trazer tanta efetividade quanto se utilizar de um método mais permissivo, visto que é vital para a aplicação da governança o correto entendimento do processo, por todas as partes envolvidas.

2.2. As boas práticas nas empresas de pequeno porte

Tendo em vista a complexidade normativa de certas práticas da governança, ela tem um papel mais ativo em empresas de grande porte, atuando na estrutura destas, de uma maneira mais incisiva e atuante, moldando a forma de ver e atuar, dos setores gerenciais e operacionais, bem como nos relatórios destes setores, já que a prática da transparência é alicerce para deixar os investidores, e demais interessados, cientes dos resultados. Mas a sua utilização vai além disso, sendo também adaptável a empresas menores, as boas práticas podem ser o “divisor de águas” entre o fracasso e o sucesso.

Mas quais práticas devem ser usadas e como? e quais são as que devem ser deixadas de lado num primeiro momento? Essas podem ser as perguntas iniciais para se chegar a uma maneira de adaptar a governança corporativa para as empresas de pequeno porte, visto que, sendo pequenas, e ainda com os vícios de uma empresa familiar simples, ainda há problemas estruturais a serem resolvidos, como, por exemplo, as atitudes de alguns gestores e acionistas,

que confundem a pessoa jurídica com a pessoa física, pondo em evidência problemas que podem parecer simples, como esse, que fere o princípio da entidade.

Ideias e produtos que funcionam como carro-chefe de empresas, são importantes para alavancar o seu crescimento, além de fixar a identidade da pessoa jurídica na sociedade, porém não é só de ideias e produtos que “vive” uma empresa. Todo o conjunto de práticas de gestão, incluindo a estrutura organizacional, o contrato social, e todos outros procedimentos e técnicas atreladas à administração, são vitais para a sobrevivência no mercado.

2.3. Motivos que levam as empresas a fecharem no Brasil

Ao criar uma empresa é importante que sejam realizadas pesquisas de mercado, buscar sempre os melhores fornecedores, investir em melhorias que de fato trarão evolução à empresa, conseguir gestores preparados e éticos, e a falta disso, aliada à falta de conhecimento do próprio empreendimento, é um grande risco para a estabilidade da organização, mesmo quando os gestores apontam fatores externos para momentos ruins na empresa. (PERDIGÃO, ALIÁDINA) afirma:

Os motivos de falências mais frequentes estão ligados à falta de planejamento, tanto antes de iniciar o negócio, quanto ao longo da vida da organização. O foco no curto prazo leva a empresa a erros importantes e não permite antever fatos que poderão mudar o comportamento do consumidor nos seus desejos ou nos seus orçamentos.

Segundo informações do SEBRAE (2007/2012), citadas no artigo de (PERDIGÃO, ALIÁDINA), os principais problemas que levam ao fechamento das empresas são:

1. As falhas gerenciais ocasionadas por uma má administração, fazendo com que a escolha e a capacitação de um conselho administrativo se tornem essenciais.
2. A carga tributária elevada que faz com que o planejamento tributário seja crucial para a sobrevivência da empresa.
3. Políticas públicas dificultam as operações das empresas no país.
4. As causas econômicas conjunturais podem afetar o desempenho das empresas com acontecimentos da economia que podem desestabilizar a empresa, fazendo com que ações que envolvam preparações emergenciais, como projeções ou fundos de reserva, sejam importantes.
5. Falta de capital de giro pode tirar o poder de atuação da empresa a curto prazo, levando a problemas que podem se acumular e desestabilizar o funcionamento da empresa.
6. Problemas financeiros ocasionados pela má administração financeira, que podem levar a uma situação de insolvência, e depois de fechamento.
7. Falta de crédito bancário é uma importante ferramenta de impulsionamento da empresa e a falta de credibilidade pode dificultar a busca por este item. A governança aumenta a credibilidade no mercado e a correta adequação a ela pode auxiliar as empresas na obtenção de crédito.

8. A forte concorrência é um item que pode causar o fechamento da empresa, visto que o cenário atual contém um mercado com muitas facilidades para se inserir, o que aumenta o número de empreendimentos.
9. Recessão econômica no país também é um motivo, visto que o sistema econômico em tempos de crises é profundamente sensível e pode influenciar bruscamente a atuação de uma empresa.
10. Falta de clientes é um fator que também foi citado, o que é um item de suma importância visto que vários fatores influenciam nesse aspecto. Tem-se que saber captar clientes, mantê-los e também atentar as crises que podem diminuir o poder de compra da população, principalmente do público-alvo.
11. Ponto/Local inadequado é fundamental para um negócio, visto que, mesmo que o potencial seja grande, um ponto mal escolhido pode dificultar a ascensão da empresa.
12. Desconhecimento do mercado traz a falta de informações cruciais para a criação de um planejamento do negócio, que é uma ação necessária para se manter no mercado
13. A logística operacional também é citada, visto que nos dias de hoje a praticidade e agilidade no atendimento do cliente, bem como no envio dos produtos ou serviços, é algo que faz muita diferença, e que pode ser o diferencial que colocará a empresa na frente das concorrentes.

Os itens citados acima, se corretamente tratados, utilizando-se de procedimentos, como a governança corporativa, em conjunto com o *compliance*, podem ser resolvidos ou amenizados, direta ou indiretamente.

2.4. Como a governança pode atuar positivamente

A governança corporativa tem como uma das práticas mais importantes promover o autoconhecimento empresarial necessário aos gestores, para que assim possam pôr em prática ações para desenvolver positivamente a empresa. Conhecer o que acontece dentro do empreendimento é vital, por ser a base que mostra o que se pode ou não fazer com a empresa e seus recursos.

Na Governança Corporativa, por exemplo, é convencionado que há a necessidade de auditorias, tanto internas quanto independentes, para uma melhor compreensão do que ocorre com a empresa, e isso seria um bom exemplo a ser aplicado, pois, ter ambas as auditorias, simultaneamente, seria muito custoso para empresas de porte menor, já que a interna demandaria uma contratação efetiva de um profissional, que passaria a compor o quadro de funcionários, e a independente necessitaria de um auditor externo. Sendo assim, afim de trazer mais compreensão do próprio negócio, uma contratação de auditoria externa seria uma opção mais bem vista num primeiro momento. Nesse cenário, uma auditoria independente periódica, seria uma boa opção para a empresa, pois não teria o “peso” de um funcionário efetivo, e disponibilizaria a análise de um auditor independente sobre a situação da empresa, tendo em

mãos informações importantes para gerir o processo de tomada de decisões, e mostrar aos acionistas, e demais interessados, os resultados e forma de operação da empresa.

2.4.1 Itens do manual de boas práticas que podem ser aplicados

Tendo em vista os motivos da mortalidade empresarial no país, pode-se fazer uma análise do manual de boas práticas, focando em aplicar os itens nele contidos a alguns motivos vistos acima, no tópico 2.4.

2.4.1.1 As Falhas Gerenciais/ Políticas Públicas/ Causas Econômicas Conjunturais/ Recessão econômica/ Desconhecimento do mercado

As falhas gerenciais e os problemas com políticas públicas geralmente têm a sua origem em gestões despreparadas e desinformação, e para resolver questões desse tipo o manual das boas práticas oferece os seguintes itens no seu capítulo 2, na letra e:

- iii. Dar o direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das novas ações estratégicas;
- iv. Estimular a reflexão constante e manter-se atento às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de adaptação da organização;
- v. Fortalecer continuamente as competências organizacionais, adicionar novas que sejam necessárias para enfrentar desafios estratégicos ou, então, reformulá-las para adaptar a organização às mudanças externas
- xii. Assegurar que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade do sistema de controles internos;

Na letra a, vista na prática do tópico 2.14 do manual de boas práticas também podemos ver o seguinte:

- a) A liderança do processo de educação continuada dos conselheiros de administração é de responsabilidade do presidente do conselho. Os conselheiros devem participar de programas de atualização, congressos, feiras setoriais, e outros eventos que possam potencializar sua capacidade de contribuição para a organização.

Mantendo estas ações sempre ativas, os gestores sempre poderão contar com informações constantes sobre a empresa, e sobre o cenário no qual ela está inserida, além de atualizar com frequência suas competências se mantendo apto a cumprir o seu papel, se preparando para obstáculos gerenciais, ou ocasionados pelas políticas públicas, além dos problemas relacionados à instabilidades econômicas.

2.4.1.2 A carga tributária

No capítulo 4 do manual, mais especificamente no tópico 4.2, pode-se observar que a implementação de um conselho fiscal é importante para o sistema de governança das empresas. O correto cumprimento de seus deveres pode resolver os problemas relacionados à tributação. Itens deste tópico que se tornam claramente efetivos na resolução deste problema são:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;

- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre elas.

Ao cumprir estes itens a empresa pode receber orientações sobre um possível planejamento tributário, caso necessário, e também estará no controle do cumprimento de todas as suas obrigações, evitando problemas com o fisco.

2.4.1.3 Falta de Capital de Giro/Problemas Financeiros

Os problemas relacionados ao capital de giro podem ter origens variadas, que vão desde erros internos a crises financeiras que diminuem o poder de compra da população, e para buscar resolver esta situação, pode-se aplicar o que diz o manual, no seu capítulo 3, dentro do tópico 3.1, na letra a:

A diretoria deve planejar, organizar e controlar os recursos disponibilizados pelo conselho para gerar valor de forma responsável para organização e partes interessadas. Tem a responsabilidade de estabelecer processos, políticas e indicadores que garantam, a si e ao conselho de administração, condições para avaliar objetivamente o padrão de conduta observado na operação da organização.

A partir deste item, pode-se afirmar que o correto acompanhamento dos recursos é um item de suma importância para a manutenção do capital de giro, buscando sempre entender o cenário em questão, se antecipando através de planejamento constante, e controlando os recursos, afim de sempre manter o capital de giro num nível aceitável e evitando possível problemas financeiros.

2.4.1.4 Crédito Bancário

Obter crédito em bancos é uma tarefa que demanda o levantamento de informações, no intuito de demonstrar a confiabilidade da empresa e fazer jus ao empréstimo financeiro, ao demonstrar um empreendimento sólido e estável. Para isto a empresa poderá se utilizar do aval de um auditor independente, que poderá emitir um parecer atestando a confiabilidade do negócio. No capítulo 4 do manual de boas práticas, dentro do tópico 4.3, pode-se ler:

A atribuição principal do auditor independente é emitir, observadas as disposições aplicáveis, opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeiras da organização.

Já no capítulo 2, dentro do tópico 2.1, na letra e, pode-se observar o seguinte item: “xiv. escolher e avaliar a empresa de auditoria independente”.

Buscar profissionais competentes para realizar este trabalho é essencial, visto que a opinião da auditoria independente visa demonstrar à sociedade como um todo a correta situação de uma organização, e o resultado desta auditoria tem consigo a credibilidade que os bancos buscam para liberar créditos.

2.4.1.5 A Forte Concorrência/Falta de Clientes

Concorrência pode ser um fator crucial na quebra de uma empresa, e quanto a isto, a administração deve sempre estar buscando inovação, afim de manter os clientes, e também buscar ganhar mais mercado, vencendo a concorrência. O manual tem um item que pode auxiliar neste processo, e que pode ser visto no capítulo 2, dentro do tópico 2.1, na letra e que diz:

- xv. Assegurar a busca e a implementação de tecnologias e processos inovadores que mantenham a organização competitiva, atualizada às práticas de mercado e de governança.

Neste item pode-se notar que a preocupação com um trabalho constante de evolução é algo importante nas organizações, visto que a sociedade sempre está mudando e buscando novidades.

2.5. A importância de disseminar o conhecimento

Criar conteúdo útil à sociedade é sempre algo importante para alavancar a evolução de uma sociedade, pois não adianta apenas obter conhecimento, mas sim disseminá-lo. Atualmente temos a disposição ferramentas poderosas para tais fins, que tornam quase instantâneas as trocas de conhecimentos, disseminando cada vez mais rápido os conteúdos dos mais variados tipos. O maior exemplo é a Internet, que funciona como base para vários meios de comunicação e compartilhamento de informações.

Nos tópicos anteriores pode-se observar uma forma prática e eficaz de tornar a governança corporativa útil às empresas de pequeno porte, porém de nada adiantaria obter esse conhecimento e deixá-lo apenas no meio acadêmico. Alguns comentários finais da cartilha “Governança Corporativa aplicada a empresas de pequeno e médio porte”, elaborada por uma comissão do Comitê Estratégico de Governança Corporativa da AMCHAM-MG afirmam que:

1. Observa-se, ainda, que grande número de grupos familiares e respectivas empresas, por uma razão ou outra, não tem acesso às informações necessárias para o ajuste e alinhamento do grupo familiar às práticas de Governança Familiar e Corporativa.
2. Justifica-se, assim, uma divulgação ampla e consistente das boas práticas de Governança Familiar e de Governança Corporativa.

Diante disto fica clara a necessidade de disseminar o conteúdo abordado, e de forma prática e compreensível a todos, o que torna a internet uma ótima plataforma para o

compartilhamento destas informações, devido a velocidade e facilidade com que as informações podem chegar aos interessados.

3. METODOLOGIA

Ilhéus sempre foi uma cidade cujo mercado esteve atrelado ao turismo e a agricultura, mas, com constantes instabilidades em ambos os setores, empresas de outros seguimentos surgiram e passaram a influenciar de forma mais impactante o mercado local. Porém, mesmo com esse surgimento, e com uma temporária ascensão do número de empresas na cidade, de 2006 a 2013, estas empresas que surgiram, vieram de forma desordenada e sem um correto planejamento, o que pode ser o motivo para a queda nesta quantidade após este período e até os dias atuais.

Neste cenário, com incertezas e desinformação, a instabilidade estrutural, administrativa e financeira das empresas aumenta e o comércio se vê cada vez mais em meio a esta crise, e sem perspectiva de melhora, enquanto observa o aumento na quantidade de empresas fechando as portas.

O procedimento metodológico utilizado foi a pesquisa exploratória, pois através de uma familiarização mais profunda com o tema pode-se compreender melhor a problematização e assim alcançar o objetivo geral. Dentro deste processo, a abordagem qualitativa foi utilizada devido ao cunho subjetivo necessário para a compreensão dos assuntos abordados, auxiliada por alguns dados quantitativos que ajudaram a compreender a dimensão de algumas informações.

O estudo foi desenvolvido inicialmente, a partir de pesquisa bibliográfica, na qual os conceitos analisados foram: “A relação entre governança corporativa e gerenciamento de resultados em empresas brasileiras”, “*As tecnologias da inteligência*”, “Governança Corporativa em Pequenas e médias empresas”, “Cartilha Governança Corporativa aplicada a empresas de pequeno e médio porte”, “O papel da estratégia empresarial na prevenção do fechamento das empresas de pequeno porte”.

Os principais autores que contribuíram com o trabalho foram: Claudio (2013), Rodrigo (2013), Gerlando (2013), Levy (1993), José (2008), a Comissão Designada pelo Comitê Estratégico de Governança Corporativa AMCHAM-BH composta por Alicia Pinheiro, Ayres Mascarenhas, Babi Vasconcelos, Paulo Angelo Carvalho de Souza e Luiz Otavio Ribas, Aliádina da Cruz Perdigão (2014).

Posteriormente, uma pesquisa documental foi realizada a partir de dados secundários. Os sites visitados foram: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC); Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE); e, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Para atender o objetivo final da pesquisa, foi utilizando a plataforma da empresa WIX, que disponibiliza ferramentas gratuitas para criação de sites, para desenvolver uma página virtual contendo informações sobre conceituação de governança corporativa, seus princípios e sua relação com o *compliance*.

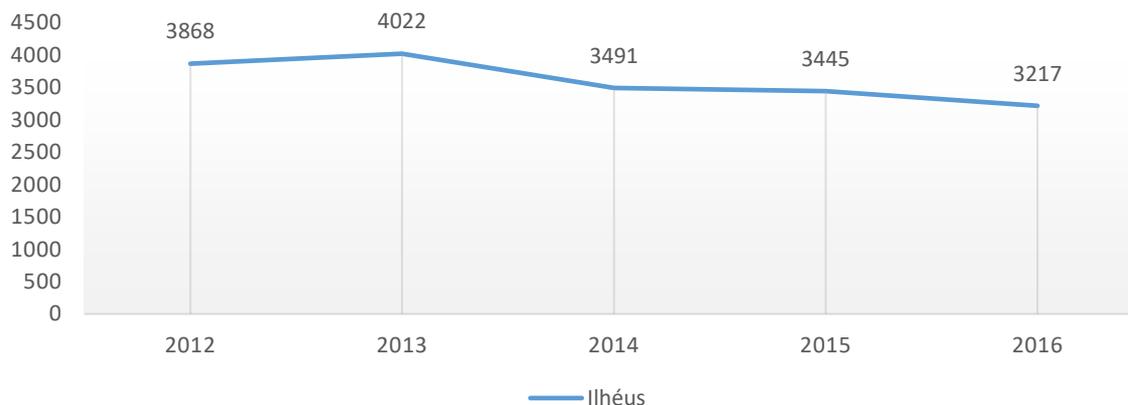
A escolha deste método de propagação da informação deu-se por ser um meio que proporciona agilidade e praticidade na disseminação do conhecimento. Para alavancar a

publicidade do site, a própria demonstração do projeto e disponibilização do link devem-se à eventos na área.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Segundo pesquisa realizada pelo IBGE, para o Cadastro Central de Empresas, a quantidade de empresas atuantes na cidade de Ilhéus (Gráfico 1) diminuiu entre os anos de 2013 e 2016 num ritmo preocupante, visto que a taxa de redução foi de aproximadamente 20% da quantidade existente em 2013.

Gráfico 1 – Quantidade de empresas ilheenses atuantes no período de 2012 a 2016



Fonte: Cadastro Central de Empresas – IBGE, 2016.

Num estudo mais recente, realizado pelo Centro de Análise de Conjuntura Econômica e Social (CACES, 2018), pode-se observar que a queda continuou no último trimestre de 2017 e a quantidade de empresas extintas novamente superou a de empresas constituídas (Tabela 1). O total de empresas extintas foi de 81 e o de empresas constituídas foi de 51, sendo que dessas, o maior impacto foi na área varejista com 42 empresas extintas, contra 24 constituídas, totalizando um déficit de 18 empresas nesse período.

Tabela 1 – Quantidade de empresas ilheenses constituídas e extintas no 4º Trimestre de 2017

	Serviços	Comércio Varejistas	Comércio Atacadista	Fábrica	Total
Constituídas	26	24	0	1	51
Extintas	34	42	1	4	81
Total	-8	-18	-1	-3	-30

Fonte: Elaborado a partir de CACES, 2018.

Este cenário deixa clara a necessidade de se compreender as causas que levam as empresas a fecharem, que podem ir de itens gerenciais à externalidades do mercado, ou do governo, e esta compreensão se torna um ponto de partida para a aplicação das práticas descritas no manual de boas práticas de governança corporativa, visando atingir cada problemática de uma maneira objetiva e efetiva, e buscando proporcionar à empresa mais estabilidade no mercado. Segue um quadro-resumo demonstrando os problemas vistos ao lado das possíveis soluções (Quadro 1).

Quadro 1 – Problemas que causam a mortalidade de empresas no Brasil

(Continua)

PROBLEMA	POSSÍVEL SOLUÇÃO
<ul style="list-style-type: none"> - Falha Gerencial - Problemas com Políticas Públicas - Causas Econômicas Conjunturiais - Recessão Econômica - Desconhecimento do Mercado 	<p>CAPÍTULO 2, LETRA E:</p> <ul style="list-style-type: none"> iii. Dar o direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das novas ações estratégicas; iv. Estimular a reflexão constante e manter-se atento às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de adaptação da organização; v. Fortalecer continuamente as competências organizacionais, adicionar novas que sejam necessárias para enfrentar desafios estratégicos ou, então, reformulá-las para adaptar a organização às mudanças externas xii. Assegurar que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade do sistema de controles internos; <p>TÓPICO 2.14, LETRA A:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) A liderança do processo de educação continuada dos conselheiros de administração é de responsabilidade do presidente do conselho. Os conselheiros devem participar de programas de atualização, congressos, feiras setoriais, e outros eventos que possam potencializar sua capacidade de contribuição para a organização.
<ul style="list-style-type: none"> - Carga Tributária Elevada 	<p>CAPÍTULO 4, TÓPICO 4.2:</p> <p>A implementação de um conselho fiscal é importante para o sistema de governança das empresas. O correto cumprimento de seus deveres pode resolver os problemas relacionados à tributação.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; - Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização; - Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre elas.
<ul style="list-style-type: none"> - Falta de Capital de Giro - Problemas Financeiros 	<p>CAPÍTULO 3, TÓPICO 3.1:</p> <p>A diretoria deve planejar, organizar e controlar os recursos disponibilizados pelo conselho para gerar valor de forma responsável para organização e partes interessadas. Tem a responsabilidade de estabelecer processos, políticas e indicadores que garantam, a si e ao conselho de administração, condições para avaliar objetivamente o padrão de conduta observado na operação da organização.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em conseguir Crédito Bancários 	<p>CAPÍTULO 4, TÓPICO 4.3:</p> <p>A atribuição principal do auditor independente é emitir, observadas as disposições aplicáveis, opinião sobre se as demonstrações financeiras preparadas pela administração representam adequadamente, em todos os seus aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeiras da organização.</p> <p>CAPÍTULO 2, TÓPICO 2.1:</p> <ul style="list-style-type: none"> xiv. escolher e avaliar a empresa de auditoria independente.
<ul style="list-style-type: none"> - Forte Concorrência - Falta de Clientes 	<p>CAPÍTULO 2, TÓPICO 2.1:</p> <ul style="list-style-type: none"> xv. Assegurar a busca e a implementação de tecnologias e processos inovadores que mantenham a organização competitiva, atualizada às práticas de mercado e de governança.

Fonte: Elaboração própria, 2018.

4.1 Cartilha online para disseminação do conhecimento

Utilizando o conhecimento obtido durante este estudo, e vislumbrando o cenário visto acima, que claramente mostra a necessidade de ações positivas, foi criada uma página web contendo um guia que traz, de forma simplificada, informações sobre a forma de utilizar as boas práticas de governança numa empresa, focando na resolução dos problemas que geralmente são encontrados nas ME's e EPP's. A página pode ser acessada gratuitamente através do endereço eletrônico disponível em: <<https://jjwebdes.wixsite.com/gcfacil>>.

Além disso, o site buscou informar aos usuários os resultados encontrados sobre os motivos que levam as empresas a fechar, para então oferecer possíveis soluções utilizando-se dos itens do MBPGC. O foco do site é facilitar o acesso à informação, tendo como público-alvo os gestores de empresas de pequeno porte que enfrentam os problemas descritos na pesquisa e no site. Ao abrir o *link* do site, o internauta vislumbrará a página inicial (primeiro item: *Home*), contendo uma frase que visa mostrar o objetivo da página, uma palavra que resume o foco do que é apresentado e um pequeno texto que fala de itens básicos de governança e o objetivo do manual para com as empresas (Figura 1). Inicialmente estas informações são importantes para deixar claro aos internautas, o objetivo da página.

Figura 1 – *Layout da homepage e aba de conteúdos*



Fonte: GC Fácil, 2018.

No segundo item do menu, denominado “O que é?”, o site traz uma conceituação de governança corporativa, apresentando seu objetivo, preceitos e a importância deste sistema para a organização e para a sociedade. Compreender esta parte é crucial para ir adiante neste processo de aprendizagem, visto que é a identidade da governança que da alicerce às suas práticas, juntamente com os princípios.

Após visualizar esta conceituação, o usuário do site pode ir ao terceiro item do menu e aprender sobre os 4 princípios fundamentais da governança e os conceitos de cada um deles. A compreensão desses princípios é vital para o correto funcionamento do sistema de governança, visto que são base de diversos aspectos discutidos no manual.

Também é importante ressaltar a abordagem do *Compliance* e sua relação com a governança, e isto pode ser visto no quarto item do menu (Figura 2). A *compliance* atua lado a lado com a Governança, sendo um pré-requisito vital para o sucesso deste sistema, e conseqüentemente, da empresa no mercado, visto que não basta haver normas, mas também é necessário que elas se façam cumpridas e compreendidas por todos os interessados.

Como quinto item, a página traz informações importantes e práticas para a aplicação do manual. Num primeiro momento o usuário tem acesso aos 13 problemas que levam à falência de empresas no Brasil, o que fornece ao internauta uma noção do que realmente pode impactar a sua empresa negativamente e identificar, dentre os itens mostrados, os que ocorrem na sua organização é essencial para começar a analisar que práticas podem ser utilizadas.

Figura 2 – Ilustração disponibilizada para compreensão do papel do *Compliance*



Fonte: GC Fácil, 2018.

Após ler sobre os itens que levam a problemas nas organizações, o internauta tem acesso a uma sequência de faixas nas cores azul e vermelha (Figura 3). Na cor azul estão práticas do MBPGC e na cor vermelha, os problemas que as práticas citadas correspondem. Isso se faz importante para focar na realidade vivenciada pelo gestor de alguns itens do manual, ao mesmo tempo demonstrando como cada item pode atuar.

Figura 3 – Práticas e aplicações

Fonte: GC Fácil, 2018.

A falta de conhecimento é um dos motivos que leva ao despreparo dos gestores, e a criação de uma página contendo informações relevantes se faz necessária na propagação de conhecimento relevante, principalmente sendo um conjunto de informações que pode ajudar a lidar com um cenário instável e negativo como o que temos visto na cidade de Ilhéus/BA nos últimos anos, e acaba por se tornar a porta inicial de acesso ao universo da governança corporativa, oferecendo, além do conteúdo inserido na página e dos itens focados nas micro e pequenas empresas, um acesso direto as páginas e documentos ligados ao sistema de governança, como os links para o instituto brasileiro de governança corporativa, e para o manual de boas práticas em pdf, dentro outros, que podem agregar ainda mais conhecimento àqueles que almejam fazer de suas empresas organizações que alcancem sucesso, credibilidade e estabilidade.

5. CONCLUSÃO

Trazer as boas práticas para o mundo das pequenas empresas envolve uma análise da atual situação do mercado no qual estão inseridas e uma compreensão do motivo que levaria uma pequena empresa a adotar tais práticas. Diante das imperfeições do mercado, o grande atrativo para as pequenas empresas, é a idéia de tornar o empreendimento mais organizado, sólido e confiável, afim de ganhar mais espaço no mercado.

Para isso, se faz necessário primeiramente identificar os motivos que levam as empresas passarem por estes problemas, sejam internos ou externos. Os pontos fracos vistos, foram a nível nacional, pois o cenário local, por mais que seja analisado de forma micro, está refém do cenário macroeconômico, e tudo está de alguma forma vinculado. O manual foi utilizado como material para fornecer práticas com foco em resolver os problemas citados, um a um, demonstrando e vinculando um ou mais problemas à uma ou mais práticas.

Com esta análise a disposição, se fez necessária a disseminação do conhecimento obtido, a fim de tentar mudar este quadro e contribuir positivamente para a sociedade, visto que a desinformação é um dos motivos que leva ao cenário negativo visto nas empresas. Para isso foi adotada uma metodologia que hoje é largamente utilizada para disseminação de conteúdo, que é a internet, com seu poder de propagação quase instantâneo, e facilidades para criação de materiais didáticos.

A governança se mostrou uma ferramenta importante na busca pela correta estruturação empresarial, conseguindo tornar as organizações mais sólidas e estáveis, oferecendo mais conhecimento do próprio negócio, controle dos acontecimentos internos, e segurança diante das questões externas, o que poderá proporcionar às pequenas empresas resultados melhores e a manutenção dela no mercado. Para tornar público tudo o que foi aprendido neste trabalho optou-se por desenvolver um website contendo um guia para uma fácil compreensão dos itens necessários para conhecer a governança corporativa, e também para mostrar os problemas encontrados, bem como as soluções, norteando-se pelo manual de boas práticas, e, por fim, fazendo com que a página web se torne uma porta de entrada para que os interessados conheçam cada vez mais as premissas e aplicações da governança corporativa.

Uma boa maneira de ampliar o conhecimento obtido neste trabalho é realizar um estudo de caso de uma empresa, comparando a situação organizacional de uma organização do tipo ME ou EPP em dois momentos, sendo um antes e outro depois da aplicação das boas práticas de governança corporativa, trazendo itens que deixem claras as mudanças positivas nos sistemas de controle, e de gestão, bem como os resultados numéricos que possam indicar a valorização da empresa no mercado.

REFERÊNCIAS

AMCHAM. Cartilha: **Governança corporativa aplicada a empresas de pequeno e médio portes**. Comitê Estratégico de Governança Corporativa da AMCHAM-MG. 2012. Disponível em: <<https://www.amcham.com.br/o-que-fazemos/conteudo>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

BARROS, C. M. E.; O. SOARES, R.; FRANCO DE LIMA, G.. A relação entre governança corporativa e gerenciamento de resultados em empresas brasileiras. **Revista De Contabilidade e Organizações**. n. 19, p. 27-39, mai./nov. 2013.

BOLETIM DE CONJUNTURA ECONÔMICA E SOCIAL. Ilhéus: UESC, 2015- . Trimestral. N. 11, p. 2-4, out./nov./dez de 2017.

GC Fácil. Disponível em: <<https://jjwebdes.wixsite.com/gcfacil>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC. **Origens da governança corporativa**. IBGC. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/governanca/origens-da-governanca>>. Acesso em: 30 jun. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC. **Princípios básicos da governança corporativa**. IBGC. Disponível em:

<<http://www.ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa/principios-basicos>>. Acesso em: 05 jul. 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. IBGC. **Código das boas práticas de governança corporativa**. 5.ed. São Paulo, SP. IBGC. 2015. 108p.

LÉVY, P. **As tecnologias da inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

MANZI, V. A. (2008). **Compliance no Brasil: Consolidação e perspectivas**. São Paulo: Saint Paul Editora.

PERDIGÃO, A. da C. O papel da estratégia empresarial na prevenção do fechamento das empresas de pequeno porte. **Revista Eletrônica de Ciências Empresariais da UniFil**. jul./dez. 2014. ISSN: 1983-0599.

TERRA, D. M.; BIANCHI, E. M. P. G. Compliance nas Micro e Pequenas Empresas: Percepção de seus administradores. **Revista de empreendedorismo e gestão de pequenas empresas**. v. 7, n. 3, p.31-66, set./dez. 2018.