

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIENCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PERICLES WASHINGTON ROSA BATISTA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E MECANISMOS DE CONTROLE:
Influência no departamento de compras de uma empresa do setor de
autopeças brasileiro**

Belo Horizonte - MG

2020

UNIVERSIDADE FUMEC
FACULDADE DE CIÊNCIAS EMPRESARIAIS
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

PERICLES WASHINGTON ROSA BATISTA

**GOVERNANÇA CORPORATIVA E MECANISMOS DE CONTROLE:
Influência no departamento de compras de uma empresa do setor de
autopeças brasileiro**

Dissertação de mestrado a ser apresentada no Centro do Pós Graduação da Faculdade de Ciências Empresariais – FUMEC, como requisito para a obtenção do título de mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégias competitivas.

Orientador: Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins.

Belo Horizonte - MG

2020

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

B333g Batista, Pericles Washington Rosa, 1987-

Governança corporativa e mecanismos de controle: influência no departamento de compras de uma empresa do setor de autopeças brasileiro / Pericles Washington Rosa Batista. - Belo Horizonte, 2020.
107 f. : il.

Orientador: Henrique Cordeiro Martins

Dissertação (Mestrado em Administração), Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, 2020.

1. Governança corporativa. 2. Programas de compliance. 3. Planejamento estratégico. I. Título. II. Martins, Henrique Cordeiro. III. Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais.

CDU: 658



Dissertação intitulada **“GOVERNANÇA CORPORATIVA E MECANISMOS DE CONTROLE: Influência no departamento de compras de uma empresa do setor de autopeças brasileiro”** de autoria de Péricles Washington Rosa Batista, aprovado pela banca examinadora constituída pelos seguintes professores:

Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins – Universidade FUMEC
(Orientador)

Prof. Dr. Danilo de Melo Costa – Universidade FUMEC
(Examinador Interno)

Prof. Dr. José Antônio Sousa Neto – FPL
(Examinador Externo)

Profa. Dra. Cristiana Fernandes De Muylder
Coordenadora do Programa de Doutorado e Mestrado em Administração da Universidade FUMEC

Belo Horizonte, 21 de dezembro de 2020.

Henrique Cordeiro Martins

Danilo de Melo Costa

Jose Antonio de Sousa Neto

Dedico essa dissertação ao meu pai, Sebastião Mariano Batista, que sempre me apoiou em todas as minhas decisões e à minha mãe, Raquel Rodrigues Rosa, uma guerreira que me criou com sua extraordinária força e amor incondicional. Deus os abençoe sempre, pois eu me sinto abençoado por ter a honra de chamá-los de pai e mãe.

AGRADECIMENTO

Aqui, deixo meus sinceros agradecimentos meu orientador, Professor Henrique Cordeiro Martins pela paciência em tentar me lapidar em algo próximo ao que se poderia chamar de um pesquisador e por sua paixão pela ciência que traz com maestria a sala de aula.

À minha família e amigos, por entenderem a minha ausência nesse caminho. Não existe vitória sem sacrifício.

Aos meus colegas de trabalho, que se dispuseram a me apoiar e participar desse projeto de forma tão aberta.

Ao meu mentor, Rui Negreiros, por ter me proporcionado essa oportunidade, seus ensinamentos diários, sua confiança e por sempre acreditar em mim.

Aos professores do programa de mestrado da FUMEC, que contribuíram demais para o meu conhecimento e me abriram o mundo fantástico da academia, ao qual se dedicam com grande paixão.

Por fim, ao meu amigo e, também, mestre, Wolfgang Cristiano, graças ao seu incentivo e amizade em momentos difíceis, eu cheguei aqui.

RESUMO

A definição da estratégia corporativa fica a cargo dos gestores da organização em função de seus *Stakeholders* eletivos, cabendo à Governança Corporativa o dever de traduzir essas diretrizes em mecanismos de controle, garantindo o alinhamento e *Compliance* dos processos. Porém, a burocratização e aplicação de controles têm um impacto direto nos processos de cada departamento da organização. O objetivo desse trabalho é analisar a influência dos mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de GC e *Compliance* nos processos do departamento de compras de uma empresa de autopeças. Para isso, foram realizadas entrevistas com colaboradores de uma empresa multinacional do setor de peças automotivas, sendo eles escolhidos de diferentes cargos e níveis hierárquicos para obter a melhor imagem sobre como esses pontos são percebidos dentro de toda a estrutura organizacional da companhia no Brasil. Foram feitas entrevistas, caracterizando uma metodologia qualitativa de análise. Os resultados obtidos mostraram que há a percepção dos colaboradores sobre os conteúdos de Governança Corporativa e *Compliance*, embora de maneira difusa, pois viu-se que a aplicação não ocorre de maneira ideal. A contribuição deste trabalho está em demonstrar a dinâmica de como ocorre a disseminação dos conceitos de boas práticas entre os colaboradores, que, geralmente, é diferente da forma como se pretende a aplicação na teoria.

PALAVRAS-CHAVE: GOVERNANÇA CORPORATIVA, *COMPLIANCE*, MECANISMOS DE CONTROLE, ANÁLISE QUALITATIVA, ENTREVISTAS.

ABSTRACT

The definition of the corporate strategy is the responsibility of the managers of the organization according to their elective Stakeholders, and the Corporate Governance is the duty to translate these guidelines into control mechanisms, ensuring the alignment and Compliance of the processes. However, the bureaucratization and application of controls have a direct impact on the processes of each department of the organization. The objective of this research is to analyze the influence of control mechanisms defined from the good practices of CG and Compliance in the processes of the purchasing department of an auto parts company. For this, interviews were conducted with employees of a multinational company in the automotive parts sector, being chosen from different positions and hierarchical levels to get the best image about how these points are perceived within the entire organizational structure of the company in Brazil. Fifteen interviews were conducted, characterizing a qualitative analysis methodology. The results showed that there is the perception of employees about the contents of Corporate Governance and Compliance, although in a diffuse way, because it was seen that the application does not occur in an ideal way.

KEY WORDS: CORPORATE GOVERNANCE, CONTROL MECHANISMS, COMPLIANCE, QUALITATIVE ANALYSIS, ENTERTVIEW.

LISTA DE SIGLAS

AI – Auditoria Interna

AICPA – Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados

B3 – Brasil, Bolsa, Balcão

CEO – Chief Executive Officer

CFO – Chief Financial Officer

CPO – Chief Procurement Officer

GC – Governança Corporativa

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IIA – *Institute of Internal Auditors*

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPELL – *Scientific Periodicals Electronic Library*

TA – Teoria da Agência

WoS – *Web of Science*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Anos de publicação do resultado da pesquisa	18
Figura 2 – Países das publicações do resultado da pesquisa	19
Figura 3 – Análise software VOSviewer relação cluster de construtos	20
Figura 4 – Análise software VOSviewer relação cluster controle	21
Figura 5 – Processo de Conflito de Agência em conformidade com a Governança Corporativa.....	31
Figura 6 – Organograma da Governança Corporativa da empresa	56
Figura 7 – Organograma do setor de compras.....	57
Figura 8 – Portal de GC da empresa.....	62
Figura 9 – Portal de Governança Corporativa da empresa estudada	63
Figura 10 – Conhecimento dos colaboradores sobre o Manual de Governança Corporativa.....	73
Figura 11 – Cloudword primeiro bloco.....	75
Figura 12 – Impacto percepção de impacto dos controles.....	78
Figura 13 – Cloudword segundo bloco.....	80
Figura 14 – Cloudword terceiro bloco.....	85
Figura 15 – Cloudword do último bloco de perguntas.....	88

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Resumo resultado pesquisa em bases de conteúdo	17
Tabela 2 – Resultado de filtros de pesquisa em bases de conteúdo	18
Tabela 3 – Dimensões da Governança Corporativa.....	24
Tabela 4 – Auditoria Externa x Auditoria Interna	46
Tabela 5 – Unidade de análise	51
Tabela 6 – Composição do Conselho Administrativo da empresa.....	64
Tabela 7 – Composição do quadro de auditores internos e externo da empresa.....	65
Tabela 8 – Composição dos comitês da empresa.....	66
Tabela 9 - relação dos controles citados.....	79

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Objetivo Geral.....	15
1.2 Objetivos Específicos	15
1.3 Justificativa	15
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
2.1 Governança Corporativa	23
2.2 Teoria da Agência	29
2.3 Mecanismos de Controle	33
2.3.1 MECANISMOS INTERNOS	36
a) Conselho de administração	38
b) Remuneração executiva	40
c) Auditoria interna	41
2.3.2 MECANISMOS EXTERNOS	43
a) Controle corporativo do mercado	44
1.4 <i>Compliance</i>	47
3. METODOLOGIA.....	50
3.1 Unidade de Observação	51
3.2 Unidade de Análise	51
3.3 Análise do conteúdo.....	54
4. A EMPRESA.....	56
5. PESQUISA.....	60
5.1 Dados da Pesquisa	60
5.1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA	61
5.1.2 COMPLIANCE APLICADO À EMPRESA	67
5.2 Resultado das Entrevistas	69
5.2.1 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E <i>COMPLIANCE</i>	70
5.2.2 MECANISMOS DE CONTROLE DEFINIDOS A PARTIR DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	77

5.2.3 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E O DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	82
5.2.4 <i>COMPLIANCE</i> ENTRE AS BOAS PRÁTICAS DE GC E OS PROCESSOS DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	87
6. CONCLUSÃO.....	91
REFERÊNCIAS	95
ANEXO	104

1. INTRODUÇÃO

Em um contexto mundial, onde os mercados de capitais se encontram em constantes alterações, transformações e sobre novas perspectivas de investimentos, estar atualizado e em conformidade transmitindo segurança e transparência aos investidores e *stakeholders* é mais que primordial, e ao mesmo tempo exige uma seriedade maior das práticas de gestão das organizações. É nesse contexto que surge a Governança Corporativa (Silva, 2012).

A Governança Corporativa é, assim, definida como um conjunto de princípios e atividades adotadas pelas empresas que apontam para a confiança e segurança dos investidores perante os seus investimentos, algo considerado, hoje, essencial para os acionistas. Dessa forma, a Governança Corporativa contribui com os investidores no quesito de transparência e segurança das informações, além da confiança (Carneiro, 2000). Da mesma forma, segundo Silveira (2002), a Governança Corporativa pode ser entendida como um conjunto de mecanismos que possibilitam a visibilidade e a contribuição para as decisões a ponto de maximizar a perspectiva dos valores a longo prazo do negócio.

Na definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o IBGC, inaugurado em 1995, esse conceito surge como ferramenta para as organizações (privadas ou não) alcancem os princípios básicos de boas práticas. O IBGC tem orientado de forma mais concisa as empresas brasileiras como atingir seus objetivos de produtividade com maior responsabilidade dentro do mercado financeiro internacional. Os princípios que norteiam o conceito são expostos no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa e segui-los promove um maior clima de confiança e estabilidade interna e externa (IBGC, 2020). Os princípios são:

Transparência – Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;

Equidade – Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

Prestação de contas (accountability) – Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;

Responsabilidade corporativa – Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2020).

Em uma visão global do conceito, a Governança Corporativa é tida como a orientação que usa práticas para melhor vigiar e administrar, de forma aprofundada, todas as atividades corporativas perante os investidores e as ações que regem a segurança e a confiança monetária. Dessa forma, as práticas de Governança Corporativa alinham os interesses de forma estratégica, sendo esses da organização, com a finalidade de aumentar o valor da empresa e viabilizar seu sucesso. Uma das características mais marcantes desse conceito é a importância do conselho de diretores, para citar um exemplo, dada pelas funções elaboradas junto com os comitês que a compõe, países como Japão, França, Reino Unido, Austrália são fortemente marcados pelo seu uso com recomendação de auditoria (Bianchi & Nascimento, 2005).

Pensando na visibilidade de mercado, aliada às estratégias de gestão e inovação, a Governança Corporativa também pode ser colocada como a ligação entre o que é necessário se fazer para manter o valor da organização e os seus objetivos. Para garantir o crescimento sustentável é necessária uma avaliação e um acompanhamento contínuo da gestão na busca do equilíbrio entre as necessidades da organização e as práticas do mercado (Carneiro, 2000).

O mercado de capitais e as empresas que aderem a essa forma de gestão, pautada na adoção de práticas de governança que são bem acolhidas pelos investidores e buscam a melhor relação empresa-investidor, modificam suas estruturas para o uso da Governança Corporativa visando seus benefícios, segurança aos seus acionistas e mais credibilidade. Logo, é de extrema relevância para que essas empresas consigam uma maior valorização para seus acionistas e investidores (Ismail & Rahman, 2011). As boas práticas se tornaram armas de defesa para que as empresas passem a reduzir os riscos, custos de capital e assim perpetuar o negócio. Em meio à crise e à instabilidade comercial, a Governança Corporativa se torna ainda mais necessária para as empresas (Bianchi & Nascimento, 2005).

Tendo um conceito mais claro, a entrada dessas práticas no Brasil pode então ser contextualizada. A adaptação das empresas nacionais, e a preocupação com conteúdos compreendidos pelo sistema financeiro como ideais, ocorreu de forma mais difundida no final da década de 1990. As corporações brasileiras enfrentaram uma crise, ocorrida entre os anos de 1998 e 2000, quando 113 empresas deixaram de ser listadas na Bolsa de Valores. Com o auxílio

de empresas de consultoria estrangeiras em um esforço coletivo para que houvesse uma reversão da situação de crise, uma das respostas encontradas para contornar as dificuldades foi a adoção da Governança Corporativa e suas práticas, melhorando o padrão de controle de gestão e das informações aos acionistas. Assim, em 2003, o mercado já começava a sentir o impacto das medidas adotadas de forma positiva com a entrada de capitais e a mudança na imagem das empresas (Ferreira, Santos, Lopes, Nazareth & Fonseca, 2013).

Assim, surge, no Brasil, o Novo Mercado, que é um segmento da B3 (estilizado como [B]³ em referência às letras iniciais de Brasil, Bolsa, Balcão) que reúne as ações das empresas abertas com os melhores níveis de Governança Corporativa do mercado. Essa listagem mostrou as práticas que as empresas adotaram, de forma voluntária, para um aprimoramento das políticas de governança, ou seja, ela apresentou as ações tomadas que ofertam transparência e direitos para os investidores (Santana, 2008).

Esse Novo Mercado passou a ser referência principal da Governança Corporativa no Brasil, por conter regras societárias de forma justa e uma gestão próxima aos dos acionistas, fazendo com que participar da lista do Novo Mercado fosse visto como um atrativo no mercado financeiro internacional e nacional, sendo recomendável a quaisquer empresas que desejassem crescer. Com isso, toda empresa que buscava abrir capital passou a observar e, ter uma visão melhor sobre, as práticas da Governança Corporativa (Reis, 2018), como uma etapa necessária para alcançarem um novo patamar de desenvolvimento em acordo com os modelos mais valorizados mundialmente. As companhias do Novo Mercado se destacam das demais, antes de tudo, por emitirem apenas ações ordinárias e assumirem o compromisso de não emitir ações preferenciais no futuro (Santana, 2008).

Na visão de Ferreira et al (2013, p. 12), a relação entre “governança corporativa e desempenho é pauta para diversas pesquisas, que têm como objetivo medir de forma empírica esse resultado”. Porém, o que realmente essas pesquisas tentaram mostrar foi que os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social são os mais importantes para a implementação de uma estrutura de Governança Corporativa, e estes têm uma relação direta com os resultados financeiros da empresa.

Aliado ao surgimento da concepção de Governança Corporativa, foi desenvolvido o conceito de *Compliance*. Ainda segundo Ferreira et al (2013), com a modernidade pode-se compreender que existem muitos aspectos regulatórios, como leis anticorrupção e outras normas que objetivam a reestruturação e aperfeiçoamento de programas de *Compliance*. Esse sistema visa então agir conforme e de acordo com algo predeterminado.

Amaral (2015, p. 10) explica que o *Compliance* é dado pelo “conjunto de práticas e disciplinas adotadas pelo meio jurídico, visando o alinhamento ao comportamento corporativo, a observância das normas legais e das políticas governamentais aplicáveis no setor de atuação”. Isto para que, se tenha uma prevenção e até a possibilidade de detectar atos ilícitos por meio da criação de estruturas internas e procedimentos íntegros, como auditorias e incentivos a comunicação perante as irregularidades mantendo, assim, a ordem, respeito e ética do ambiente interno.

Segundo Martins (2004), as estruturas consolidadas de controle, os modelos de gestão e ferramentas difundidas no meio corporativo contemporâneo, sofreram grandes mudanças em termos de organização quanto aos seus processos, devido ao contexto atual de mercados cada vez mais globalizados e abertos. As adaptações que foram necessárias para incorporar tecnologias gerenciais globalizadas, trazem consigo a pressão pela inserção comercial em economias mais relevantes. Amaral (2015) traz um conceito que explica isso. É a ideia de que o maior desenvolvimento social e econômico, nos países que praticam a Governança Corporativa nas empresas privadas, está ligado a uma maior captação de recursos externos, que é consequência da maior presença destes no mercado internacional. Mais do que isso, as estruturas acionárias e de gerência de uma empresa pode ou não facilitar a entrada de novos investimentos externos nesses mercados.

Para o desenvolvimento de um programa de *Compliance*, mecanismos efetivos de prevenção devem ser utilizados e incorporados, protegendo assim a organização e até a sociedade. Independentemente do programa de *Compliance*, as empresas já devem adotar uma postura ética, com governança e de responsabilidade. Porém, o programa reforça esse sentido de compromisso com a construção de um ambiente melhor e mais íntegro, ofertando mecanismos preditivos de riscos ao negócio que adentram na manutenção da competitividade. Dessa forma, os mecanismos de controle incluem criação de normas, fiscalização e auditorias, propostas de incentivo às denúncias das irregularidades, aplicabilidade de códigos de conduta e promoção das campanhas de comunicação interna. Esse conjunto de condutas deve ser executado constantemente pelos colaboradores e gestores da empresa (Amaral, 2015).

Como exemplo da adaptação de empresas para normas e modelos que mais se assemelham às práticas internacionais de gestão e governança, toma-se, por exemplo, o setor da indústria automobilística brasileira. Durante um longo período, 1989 a 2013, segundo Silva (2007), o setor cresceu em produção e importância em todo o continente devido à assimilação de estratégias assumidamente mais voltadas aos anseios do mercado internacional. De acordo

com esse trabalho, as empresas devem estar em conformidade com a realidade social, política e econômica dos países.

Silva (2007, p. 12) aborda que entre os “anos de 1989-2013 a indústria automobilística do Brasil se estabeleceu como o principal polo de fabricação e distribuição para todo o continente sul-americano”. Isso se deveu basicamente a dois fatos relevantes nesse período, o primeiro diz respeito à política expansionista das grandes montadoras em busca de novos mercados (emergentes) consumidores e, ao mesmo tempo, às mudanças na economia brasileira, das quais se podem citar medidas como: maior abertura comercial, com novas políticas de incentivo à produção local concedida a toda indústria automotiva, estabilização da moeda, da macro economia e novo regime de câmbio. Outro fator decisivo foi a criação do Mercosul, que possibilitou o trâmite de produtos livremente, facilitando a exportação (Silva, 2007), evidenciando que as estratégias também estão relacionadas às políticas estatais de desenvolvimento econômico nacional.

Depois de anos de crescimento (entre 2009 e 2012), passando por um período de estagnação com a retirada de descontos ou isenções do Imposto sobre os Produtos Industrializados (IPI) em 2013, o setor automotivo no Brasil desacelerou entre 2014 e 2016. Para os fabricantes e fornecedores do setor esse foi um momento desafiador, a redução da demanda reflete diretamente na produção e, conseqüentemente, também, no mercado de trabalho (SEBRAE, 2015). O setor automotivo tem importante participação na estrutura industrial mundial. No Brasil, especificamente, representa cerca de 22% do PIB (Produto Interno Bruto) industrial. Devido aos seus encadeamentos com fornecedores, é um setor cujo desempenho pode afetar significativamente a produção de vários outros setores industriais.

Silva (2007) trata do mercado da indústria automobilística para estabelecer suas análises, para mostrar como ocorre a entrada de uma nova indústria na economia brasileira, como se deu a sua expansão e consolidação. Aí, pode-se ter uma ideia de como a instalação de uma nova forma de atuação do mercado depende de diversos fatores, entre eles a legislação, o comportamento do consumidor, o contexto político e outros. É possível ter noção de que as empresas não estão atuando de forma isolada, dentro das condições internas somente, mas que fazem parte de todo um sistema complexo. A adoção de práticas de Governança Corporativa e *Compliance* está dentro dessa realidade, servindo de ponte entre a organização interna das firmas com as exigências do sistema e da sociedade.

O presente trabalho usou como objeto de estudo uma empresa do setor de autopeças, mais especificamente, em que há uma relação com a área automobilística, mas possui muitas

particularidades. No entanto, não foram encontrados trabalhos que servissem de referência direta com o objeto aqui explorado.

A dinâmica estabelecida pela Governança Corporativa deve ter reflexos em toda a organização, resultando na criação de valor para o acionista e conseqüentemente na contribuição para perpetuação da mesma (Vitols e Kluge, 2011). Essa dinâmica, em conjunto com as constantes alterações do mercado, torna-se fundamental para compreender os mecanismos de controle aliados à Governança Corporativa e ao *Compliance*, para que se busquem métodos, soluções e práticas de gestão. Firmando-se em justificar a necessidade do remodelamento de processos e de setores, como o de autopeças, considerado de grande importância, é relevante, então, manter boas práticas de governança corporativa.

Dessa forma institui-se a problemática do estudo: **Qual a relação dos mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa e *Compliance* nos processos de compras de uma empresa de autopeças?**

1.1 Objetivo Geral

Analisar a relação dos mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa e *Compliance* nos processos do departamento de compras de uma empresa de autopeças.

1.2 Objetivos Específicos

- Descrever as práticas de Governança Corporativa e *Compliance* adotadas pela empresa;
- Analisar os mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa;
- Descrever como as boas práticas se relacionam aos processos do departamento de compras;
- Verificar a percepção do nível de *Compliance* entre as boas práticas e os processos do departamento de compras.

1.3 Justificativa

Compreendendo a relevância do tema para as diversas áreas de conhecimento relacionadas a eventos econômicos, organizacionais, gerenciais e outros, foi necessário aprimorar o conhecimento sobre o fenômeno da divulgação dos modelos e estratégias de Governança Corporativa, contribuindo para as pesquisas e trabalhos acadêmicos futuros. Dessa forma, entendeu-se que exista um espaço amplo para pesquisas, visto que esse tema ainda não foi explorado satisfatoriamente pela academia. Por meio de pesquisas realizadas no mês de março do ano de 2020, a partir da base de dados de publicações da *Web of Science* (WoS)¹ e da *SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library)*, foi constatada a baixa execução de pesquisas que analisem a influência da Governança Corporativa nos processos organizacionais, evidenciando que ainda não foi feita a exploração na sua totalidade, fato.

Para a base WoS a pesquisa foi do tipo básica, por tópico e nos últimos 5 anos, utilizando os termos em inglês “*Corporate Governance*”, “*Compliance*”, “*Control Mechanisms*” e “*Purchase Process*” e as seguintes combinações “*Corporate Governance*” AND “*Compliance*”, “*Corporate Governance*” AND “*Compliance*” AND “*Control Mechanisms*”, “*Corporate Governance*” AND “*Compliance*” AND “*Control Mechanisms*” AND “*Purchase Process*” e “*Corporate Governance*” AND “*Control Mechanisms*”.

Seguindo parâmetros semelhantes, porém em português, para a base *SPELL*, a pesquisa foi do tipo básica sem especificação de período de tempo para os termos “Governança Corporativa”, “*Compliance*”, “Mecanismos de Controle e Processos de Compras”, e pesquisa do tipo avançada também sem período de tempo especificado com as combinações de termos “Governança Corporativa e *Compliance*”, “Governança Corporativa e *Compliance* e Mecanismos de Controle”; “Governança Corporativa e *Compliance* e Mecanismos de Controle e Processos de Compras” e “Governança Corporativa e Mecanismos de Controle”.

Essas combinações de palavras foram escolhidas para testar a quantidade de trabalhos publicados na área de Governança Corporativa e desse conceito com relação a outros termos. A intenção foi de ressaltar a importância da produção sobre o tema do setor de compras em comparação a outras produções e, também, em associação aos outros termos relevantes dessa dissertação. A Tabela 1 mostra e compara os resultados da pesquisa realizada.

Os resultados na base internacional *Web of Science* mostra que o tema *Compliance* possui um número maior de trabalhos publicados que os demais temas, o que evidencia a

¹ Base de dados disponível para consulta somente através de equipamentos com IP cadastrados, anteriormente era conhecido como Web of Knowledge. No caso, a busca foi feita pelo site de periódicos do Conselho de Aperfeiçoamento de Pessoal de Ensino Superior – CAPES. Em www.periodicos.capes.gov.br.

relevância do construto. Já na base nacional *SPELL* a maioria dos trabalhos discorre sobre o tema Governança Corporativa.

De acordo com a Tabela 1, em ambas as bases, o menor retorno de artigos vem do tema processos de compras, mais uma evidência de como essa área ainda pode ser explorada pelos pesquisadores. Quanto à relação dos construtos, a base *SPELL* obteve baixos números de retornos para praticamente todas as associações, da mesma forma a base da *Web of Science* mostra que existe uma limitação da associação dos construtos, quando tratamos dos mecanismos de controle, Governança Corporativa e *Compliance* temos o retorno de apenas 3 (três) trabalhos, ou seja, os temas são estudados e abordados de formas isolados, mostrando uma oportunidade de pesquisas que estudem sua aplicação conjunta.

Tabela 1 - Resumo resultado pesquisa em bases de conteúdo.

OBJETIVO	Verificar as publicações sobre os construtos Governança Corporativa, Compliance e Mecanismos de controle e suas associações em base nacional e internacional		
BASE	Web of Science Core Collection (WoS)	PERÍODO	Últimos 5 anos
	SPEEL (Scientific Periodicals Eletronic Library)		NA
ENTRADAS		RESULTADO WoS	RESULTADO SPELL
"CORPORATE GOVERNANCE" / Governança corporativa		7.607	811
"COMPLIANCE" / Compliance		45.627	341
"CONTROL MECHANISMS" / Mecanismos de Controle		2.983	210
"PURCHASE PROCESS" / Processos de compras		87	59
"CORPORATE GOVERNANCE" AND "COMPLIANCE" / Governança corporativa E Compliance		299	7
"CORPORATE GOVERNANCE" AND "COMPLIANCE" AND "CONTROL MECHANISMS" / Governança corporativa E Compliance E Mecanismos de Controle		3	0
"CORPORATE GOVERNANCE" AND "COMPLIANCE" AND "CONTROL MECHANISMS" AND "PURCHASE PROCESS" / Governança corporativa E Compliance E Mecanismos de Controle E Processos de compras		0	0
"CORPORATE GOVERNANCE" AND "CONTROL MECHANISMS" / Governança corporativa E Mecanismos de Controle		28	1

Fonte: elaborado com os dados de pesquisa WoS e SPEEL.

No contexto internacional da pesquisa, chamou a atenção, a quantidade de trabalhos relacionando a Governança Corporativa e o *Compliance*, conforme destaque na própria Tabela. Com base nesse número de trabalhos novos filtros foram aplicados buscando um melhorar o entendimento dos resultados conforme Tabela 2.

Tabela 2 - Resultado de filtros de pesquisa em bases de conteúdo.

ENTRADAS		RESULTADO WoS
"CORPORATE GOVERNANCE" AND "COMPLIANCE" / Governança corporativa E Compliance		299
FILTROS	CATEGORIA: BUSINESS, MANAGEMENT, BUSINESS FINANCE	189
	TIPO DE DOCUMENTO: ARTICLE	

Fonte: elaborado com os dados de pesquisa WoS e SPEEL.

Dentre os 299 trabalhos retornados, foram especificadas as categorias de “*business, management*”, “*business finance*” e o tipo de documento de artigos, retornando um final de 189 documentos.

Para esse universo, foram utilizadas as ferramentas de análise da própria base para a verificação da cronologia de publicação, onde é possível identificar uma relativa harmonia nos últimos anos com destaque para 2018 e uma possível desaceleração em 2020, uma vez que decorridos 2 meses do ano apenas 7 artigos foram publicados até então, conforme a Figura 1.

Figura 1 - Anos de publicação do resultado da pesquisa.

Selecionar	Campo: Anos de publicação	Contagem do registro	% de 189	Gráfico de barras
<input type="checkbox"/>	2020	7	3.704 %	
<input type="checkbox"/>	2019	50	26.455 %	
<input type="checkbox"/>	2018	59	31.217 %	
<input type="checkbox"/>	2017	36	19.048 %	
<input type="checkbox"/>	2016	37	19.577 %	

Fonte: elaborado com os dados de pesquisa WoS e SPEEL.

Figura 2 - Países das publicações do resultado da pesquisa.

Selecionar	Campo: Países/Regiões	Contagem do registro	% de 189	Gráfico de barras
<input type="checkbox"/>	ENGLAND	35	18.519 %	
<input type="checkbox"/>	USA	23	12.169 %	
<input type="checkbox"/>	AUSTRALIA	22	11.640 %	
<input type="checkbox"/>	MALAYSIA	12	6.349 %	
<input type="checkbox"/>	SPAIN	11	5.820 %	
<input type="checkbox"/>	INDIA	10	5.291 %	
<input type="checkbox"/>	ITALY	9	4.762 %	
<input type="checkbox"/>	BRAZIL	8	4.233 %	

Fonte: elaborado com os dados de pesquisa WoS e SPEEL.

Com relação à origem dos trabalhos, descobriu-se que há na Inglaterra, Estados Unidos e Austrália a predominância nas publicações, sendo que o Brasil aparece na oitava colocação com apenas 8 trabalhos publicados no mesmo período. A figura 2 mostra que o número de trabalhos no Brasil é menor do que o de outros países. Isso, talvez, possa indicar uma oportunidade para desenvolvimento de pesquisas nacionalmente que relacionem os temas da Governança Corporativa e do *Compliance*.

Ainda no mesmo universo dos 189 artigos, foi utilizada a ferramenta VOSviewer para se entender um pouco mais sobre essas publicações, como a relevância e a relação entre os construtos abordados.

A figura 3 mostra o mapa extraído do programa, com a formação dos *clusters* de construtos, determinados pelo seu tamanho, indicando assim maior número de citações. Dentre estes cabe o destaque a predominância do tema da Governança Corporativa, o que é o esperado dado o termo na busca. Porém, também vale ressaltar que os conceitos de *performance* e valor tem uma maior abrangência que os demais e, como estes são abordados em conjunto, ou seja, em uma quantidade razoável de vezes quando a Governança Corporativa é citada também são tratados a *performance* e o valor das organizações.

Por fim, um outro fator verificado, e que tem relevância para o presente trabalho, é a presença dentre os *clusters* do tema controle. A figura 4 mostra em destaque esse *cluster* e seus termos mais citados em conjunto e ainda que sem um grande destaque, o tema controle é colocado em conjunto com a Governança Corporativa, o que pode apontar uma tendência ou ainda uma oportunidade de estudo. Também é interessante ressaltar como os mecanismos de

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O presente estudo buscou analisar qual era a relação entre os mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa e *Compliance* nos processos de compras de uma empresa de autopeças. Dessa forma, foi necessário entender a Governança Corporativa e suas práticas, quais são os mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa, o que é o *Compliance* e como esses elementos podem influenciar nos processos de uma organização.

Nessa seção foi dada atenção ao desenvolvimento dos conceitos que envolvem a problemática. Assim, nas discussões sobre a pesquisa, pôde-se compreender os fundamentos que dão suporte à metodologia escolhida, as ferramentas teóricas para a análise dos resultados e as conclusões principais que resultaram de todo o trabalho.

2.1 Governança Corporativa

A Governança Corporativa compreende a estrutura de relacionamentos e correspondentes responsabilidades de acionistas, conselheiros e executivos, definidas estas da melhor maneira, de modo a encorajar as empresas a terem o desempenho econômico como objetivo principal. Na essência, Governança Corporativa é a forma como as empresas são geridas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente, conselho fiscal e demais partes interessadas (Millstein, 2000).

Segundo Demb e Neubauer (1992), a Governança Corporativa é o processo pelo qual as corporações são responsabilizadas pelos direitos e desejos das partes interessadas, dando esse foco à resposta que as empresas dão aos seus investidores como as partes mais interessadas no retorno do bom desempenho. Aqui, observa-se a grande importância que as práticas têm assumido nas últimas décadas: o mercado financeiro tornou-se mais exigente, as empresas se veem em um ambiente cada vez mais competitivo e se faz imprescindível criar mecanismos de estabelecer a boa relação entre a gestão dos negócios e os seus investidores.

Da mesma forma, Hitt, Duane e Hoskisson (2003), afirmam que a Governança Corporativa busca a relação equilibrada entre as partes que podem ter interesses divergentes. Em um cenário complexo onde as mais diversas empresas possuem culturas organizacionais diferentes, localizadas também em diferentes países, os agentes do mercado financeiro precisam

de uma referência para analisar, dentre as diversas características de uma empresa, quais são as práticas que conduzem um negócio para o sucesso financeiro e social².

Para Junior (2005), de forma mais ampla, a Governança Corporativa deve incluir a avaliação:

1. do sistema de poder nas empresas;
2. do sistema de controle desse poder;
3. da disponibilização de informações entre as partes envolvidas;
4. da atenção com relação aos interesses envolvidos, incluindo os da comunidade na qual a empresa se insere.

Silva (2012, p.11) diz ainda que “embora a Governança Corporativa não seja um tema relativamente novo, somente nos últimos anos vem se transformando em uma preocupação importante em diversos países, sejam mercados desenvolvidos ou emergentes”. Assim, compreende-se que Governança Corporativa é um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações (Hitt, Duane & Hoskisson, 2003).

Podem-se encontrar diversas definições para o conceito de Governança Corporativa, tanto quanto o sistema de Governança Corporativa que é o conjunto de práticas e processos formais de supervisão da gestão executiva de uma empresa que visa resguardar os interesses dos acionistas e minimizar os conflitos de interesse entre os acionistas e os demais afetados pelo valor da empresa (Leal, Castro Ferreira & da Silva, 2002).

Rossetti e Andrade (2011, p. 17) tratam sobre a Governança Corporativa como sendo “um conjunto de práticas administrativas usadas para otimizar o desempenho das empresas”, logo incluindo produtos, serviços e negócios, a fim de proteger de forma equitativa as partes interessadas que são os acionistas, clientes, colaboradores, fornecedores, governo e outros envolvidos, facilitando o conhecimento as informações básicas e melhorando a gestão.

Os autores Bussler, Sausen, Baggio, Froemming, & Fernandez (2017) sistematizaram as diversas dimensões da Governança Corporativa em 8 categorias principais, como apresentadas na tabela 3. As categorias são usadas como parâmetros na avaliação da governança

² Cada vez mais as empresas reconhecem a necessidade de pertencerem ao desenvolvimento local, fazendo parte dos desafios da sociedade em que se insere e criando ações para contribuir com o avanço social e ambiental, trabalhando com projetos em diversos segmentos da Responsabilidade Social (Dias, Aparecido, Quintilhano, & da Costa, 2019).

nas empresas, facilitando a observação sobre os pontos a serem melhorados e os pontos mais valorizados em termos de Governança Corporativa.

Tabela 3 - Dimensões da Governança Corporativa.

Propriedade	Atributo fundamental, diferenciados da companhia, refere-se as tipologias que podem ser familiar, consorciada, estatal, anônima, fechada, pulverizada.
	Estreitas relações com as razões de ser e com as diretrizes de governança.
Princípios	Legados éticos dos fundadores.
	Código de conduta formalizado.
	Valores universais da boa governança: equidade, transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa.
Propósitos	Alinhamento da administração através de missão e visão.
	Estratégia bem fundamentada para os negócios e a gestão.
	Maximização do retorno total dos investimentos dos <i>shareholders</i> .
	Conciliação dos interesses dos <i>shareholders</i> com os interesses dos <i>stakeholders</i> .
Papéis	Clareza na separação dos papéis acionistas, conselheiros, gestores, conselho de administração, diretoria executiva entre outros.
	Alçadas de responsabilidade claramente definidas.
Poder	Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita.
	Ausência de sinais de lutas de poder, de consequências destrutivas.
	Lideranças fortes admiradas interna e externamente por estilos e competências reconhecidas.
	Estrutura organizacional bem definida por critérios meritocráticos.
	Definição compartilhada de decisões de alto impacto
	Planejamento de sucessões nos órgãos da administração
Práticas	Não acumulação de presidência do conselho de administração e da diretoria executiva

	O conselho de administração deve ter dimensões, constituições, atribuições e focos eficazes.
	<i>Empowerment</i> dos órgãos de governança constituintes do ambiente de governança.
	Fluidez nos canais internos de comunicação e nas relações internas e externas
	Gestão de conflitos de interesse, de transação entre partes relacionadas e de custo de agência.
Pessoas	Gestão estratégica de RH.
	Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade.
	Meritocracia. PPR – Programa de Premiação por Resultados bem definido e bem gerido.
	Processo sucessório para funções chave da organização.
Perpetuidade	Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações
	Presente em todas as empresas, com maior visibilidade nas empresas familiares.
	Fortemente associado a ciclo de vida dos negócios, coesão e alinhamento interno direcionamento estratégico, perspectiva promissora de resultados, atributos, posturas qualidade na administração, atenção ao tripé da sustentabilidade econômico-financeiro social e ambiental.

Fonte: adaptado de BUSSLER, SAUSEN, BAGGIO, FROEMMING, & FERNANDEZ, 2017.

Rossetti e Andrade (2011) ressaltam que, em economias de mercado, as organizações são em sua grande maioria formadas por indivíduos que delegam recursos não exigíveis, admitindo uma grande quantidade de riscos. Entre estes riscos estão aqueles com relação às exigências e direitos dos *Stakeholders* elegíveis, sendo a recompensa aos riscos relacionados às pessoas que participam como donos do negócio o maior retorno possível para os seus investimentos. Se essa recompensa de alguma forma não for devidamente atribuída, ou de forma ilícita desviada por eventual ação oportunista das demais partes envolvidas, os agentes

provavelmente não terão disposição para focar esforços para esse objetivo que na sua falta ou retração traria prejuízos e impactos nocivos nas relações empresariais.

O trabalho apresentado por Turnbull (1997) apresenta quatro tipos de modelos de Governança Corporativa nas empresas: o modelo *Stakeholders*, que considera os interesses de todos os envolvidos com a firma, não somente os dos acionistas. O segundo modelo, da representação (*Stewardship*), cujo gerente principal da empresa é o representante dos acionistas e aquele que garante o retorno dos investimentos. O terceiro, o modelo Político, é definido pela forma como os governos favorecem os vários constituintes das empresas, a partir da legislação vigente. Por fim, o modelo financeiro ou das finanças, sendo o problema central da Governança Corporativa, que é a elaboração de regras e incentivos (contratos) para alinhar efetivamente o comportamento do gerente (agente) com as aspirações do principal (proprietários) e garantir o retorno dos investimentos aos acionistas.

De acordo com Brennan e Solomon (2008), a teoria do conhecimento da ciência traz como premissa que para o desenvolvimento de qualquer área do conhecimento deve-se buscar a ampliação dos limites sobre o tema. Para buscar essa amplitude nas pesquisas na área de Governança Corporativa, deve-se mudar o estado de inércia sobre a Governança Corporativa, principal obstáculo para o seu desenvolvimento.

Em relação aos benefícios que a Governança Corporativa traz para as empresas, têm-se potenciais benefícios externos, associados à maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo de capital; e os benefícios internos, vinculados ao aprimoramento do processo decisório na alta gestão (Silveira, 2002). Roe (1996), cita que o sistema de Governança Corporativa emergiu como resultado de uma evolução econômica e uma filosofia democrática. A visão política de Governança Corporativa foi baseada na crença de que os bancos, como principais credores da organização, não deveriam ser capazes de afetar os resultados esperados pelos acionistas.

A Governança Corporativa lida com processos de decisão na alta gestão e com relacionamentos entre os principais agentes das organizações, que são os acionistas, conselheiros e executivos. O que se tem uma definição, como um conjunto de mecanismos que possuem foco nas decisões corporativas, para que sempre sejam tomadas a fim de maximizar as perspectivas diante o valor a longo prazo dos negócios. Logo, esse conjunto de mecanismos, sejam internos, externos, de incentivo ou controle, visam fazer com que as decisões tomadas sejam com o objetivo de maximização e retorno para os acionistas (Mazalli e Ercolin, 2018).

Mazalli e Ercolin (2018) trazem, em suma, que a Governança Corporativa é um campo de investigação focado em monitorar as corporações, por intermédio de mecanismos

normativos, definidos em estatuto legal, contratuais e estruturas organizacionais que conduzem o gerenciamento de forma eficaz das organizações, por meio de taxas competitivas de retorno. Tem-se como objetivo o gerenciamento eficaz das empresas avaliado por taxas de valor e qualificação.

A necessidade dada às práticas de Governança Corporativa vem dos anos 1990, quando fatores como privatização, abertura econômica e entrada de novos capitais estimularam os esforços para adentrar às práticas de uma forma melhor perante a governança. Este novo contexto está alinhado com o detectado em pesquisa, conduzida em parceria pelas empresas de consultoria McKinsey & Co. e Korn Ferry *International* no ano de 2001, quando foram enfocadas as características da estrutura de propriedade e liderança das empresas nacionais e a organização e práticas dos seus Conselhos de Administração. A pesquisa demonstrou que as empresas nacionais, pressionadas por necessidades de financiamento a custos menores e pelos desafios impostos pela competição em nível global, estão reformulando suas práticas de Governança Corporativa.

A definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para Governança Corporativa é o “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2019). As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

No Brasil, o debate em torno da Governança Corporativa se intensificou bastante na década de 1990 e no início dos anos 2000. Com o advento do Novo Mercado e na medida em que as relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários estavam mudando com uma reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros. A presença do Estado-empresário no Brasil tinha algumas características do modelo *stakeholder*, que foram sendo redefinidas com a privatização de alguns segmentos e a adoção de um foco maior na rentabilidade para atrair investimentos para privatizações (Silva, 2012).

Bussler, Sausen, Baggio, Froemming, & Fernandez (2017), mostram que a Organização de Cooperação para o Desenvolvimento Econômico (OCDE) desenvolveu e publicou o primeiro código de condutas para a Governança Corporativa em 1999. A partir desse ponto, como um marco desse novo modelo de gestão, a BOVESPA cria os primeiros níveis de listagem

que levam em consideração os padrões principais. Em consequência, foi elaborada a reforma da lei de sociedades anônimas, em que estão contemplados os princípios de Governança Corporativa.

No ano de 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), publica a cartilha de recomendações para as melhores práticas, que é revisada regularmente para acompanhar a evolução do tema³.

Desde o início do século XX, os conflitos entre os diversos interesses por sobre as organizações, os então denominados custos de agência, não eram tão relevantes, visto que a propriedade e o controle estavam nas mãos de algumas pessoas. Mas em 1929, com a crise econômica da época, houve perdas aos investidores, o que fez surgir novas corporações levando à desconcentração das propriedades e a criação de novos modelos de controle empresarial. Nesse novo modelo, o titular da propriedade, delegava ao agente o poder decisório sobre o bem, vistos que os interesses do primeiro nem sempre estavam alinhados com os do último e ocorriam conflitos (Silva, 2012).

Então o que se nota, é o surgimento da Governança Corporativa, dada então a fim de minimizar os conflitos existentes. Portanto, a Governança Corporativa se dá na relação correspondente do controle de gestão que direciona o comportamento dos administradores para cumprir objetivos e metas propostos pelos acionistas e a teoria da agência visa uma análise dos conflitos e custos que resultam no controle de capital e demais informações, como riscos e controle e outros problemas pertinentes a ação da gestão.

2.2 Teoria da Agência

Observando a necessidade de melhorias nas estratégias de gestão das empresas, incorporando as noções de Governança Corporativa para as práticas internas, a literatura sobre a Teoria da Agência se faz necessária nesse trabalho, para fazer entender a separação entre a gestão, os interesses dos investidores e a distância simbólica entre os ambientes estratégicos da organização. A preocupação é de minimizar os riscos baseada no fato de que o comportamento do executivo pode ser racionalizado e monitorado usando medidas de controle, como a Governança Corporativa.

³ Sobre a legislação de Governança Corporativa no Brasil, ver Nunes & de Almeida (2020).

A definição de relacionamento de agência (Teoria da Agência - TA) foi relatada por Jensen & Meckling (1976) como uma relação na qual uma ou mais pessoas – o(s) diretor(es) – contratam outra pessoa – o agente – para executar algum serviço em seu nome, o que envolve delegar alguma autoridade de tomada de decisão ao agente. Se ambas as partes no relacionamento são maximizadores de utilidade, há boas razões para acreditar que o agente nem sempre atua no melhor interesse do principal. O diretor pode limitar divergências de seu interesse, estabelecendo incentivos apropriados para o agente e incorrendo em custos de monitoramento destinados a limitar as atividades aberrantes do agente.

Devido à separação entre a propriedade e a gestão, quem exerce, efetivamente, o controle são os administradores das companhias, ocorrendo uma assimetria de informações, pois o agente tem acesso a dados a que o principal não tem. A hipótese fundamental dessa teoria é que as pessoas têm interesses diferentes e, cada uma, busca maximizar seus próprios objetivos (Silva, 2012).

Assim, Hitt, Duane & Hoskisson (2003, p. 32) definem que “há uma relação de agenciamento quando uma parte delega a responsabilidade de tomar decisões a uma segunda parte mediante uma remuneração”. Da mesma forma, no interno das organizações também se cria uma relação de agenciamento entre os líderes e seus liderados e como mencionado, entre a direção e os proprietários efetivos da empresa.

É essa concepção da separação entre a administração e os interesses dos acionistas, traduzida na literatura da área em agente econômico e principal (Massa, Partyka & Lana, 2020), que se dá toda a base da Teoria da Agência. As pressões institucionais corporativas são balanceadas com o uso de práticas concebidas como saudáveis para o mercado e para as firmas. Ocorre, assim, um monitoramento sobre as ações e tomadas de decisão internas da organização.

Em um primeiro momento, com Jensen e Mackling (1976), admitia-se que a atuação dos executivos era essencialmente racional. O comportamento era entendido como lógico e não havia a profundidade dos acadêmicos de entender que a ação dos executivos supera essa superficialidade, porque existem interesses individuais envolvidos que não eram considerados. Assumir a racionalidade da ação, como uma ação pura, ignora outras variáveis que pode interferir na tomada de decisão. A Governança Corporativa ligada à Teoria da Agência vem para eliminar as assimetrias e aumentar a eficiência no desempenho das empresas (Panda & Leepsa, 2017).

Ao abordar relações econômicas bilaterais entre o principal e o agente, a teoria da agência apresenta três condições: (i) o agente dispõe de vários comportamentos possíveis de adoção; (ii) a ação dos agentes afeta não apenas seu próprio bem-estar, mas também o do

principal; (iii) as ações do agente dificilmente são observáveis pelo principal, por haver assimetria informacional entre as partes, conforme a sintetiza a figura 5 (Rossetti & Andrade, 2011).

A partir daí, passou-se a observar a existência de um risco na contratação dos executivos. Os estudos que exploram a relação dos executivos com as firmas entendem que os agentes podem ter interesses de ganhos individuais compensatórios, colocando em dúvida se as escolhas que eles podem ter são orientadas para a maior eficiência das empresas ou para obter vantagens pecuniárias, ou de outras naturezas. Por isso que a implantação de práticas de governança surge para estabelecer determinadas normas e códigos de conduta que garantam a distância entre os agentes e as firmas, garantindo a melhor direção do negócio.

De acordo com Massa, Partyka e Lana (2020),

A teoria da agência tradicional anteriormente previa que os agentes deveriam assumir mais riscos em resposta à riqueza prospectiva (MARTIN, GOMEZ-MEJIA e WISEMAN, 2013). Enquanto a teoria da agência enfoca as implicações para a empresa de custos decorrentes da relação principal-agente, considera a eficiência como principal critério de avaliação, a teoria da agência comportamental enfoca a relação entre custos de agência e desempenho, e considera eficiência e eficácia. A teoria da agência assume que os agentes são racionais, avessos ao risco e que buscam renda, e que não há motivação de agente não pecuniário. A teoria da agência comportamental propõe um modelo mais sofisticado, no qual os agentes são racionais a perda, ao risco e a incerteza. Além disso, a teoria da agência assume uma relação linear entre remuneração e motivação, enquanto a teoria da agência comportamental propõe uma função de esforço mais complexa que é afetada pela aversão à perda, risco e incerteza (Massa, Partyka & Lana, 2020).

Para mitigar os riscos envolvidos com a relação entre agentes e principal, a forma mais utilizada para contornar essa questão é sob a forma de remuneração. Outras formas de incentivo são usadas, mas principalmente mediante o alcance de objetivos de eficiência da empresa, de acordo com metas estipuladas.

A Teoria de Agência, conforme Mendes (2001), apresenta-se como um arcabouço teórico voltado para análise das relações entre participantes de sistemas em que a propriedade e o controle de capital são destinados a figuras distintas, dando espaço à formação de conflitos resultantes da existência de interesses diferenciados entre os indivíduos.

Figura 5 - Processo de Conflito de Agência em conformidade com a Governança Corporativa.



Fonte: Rossetti & Andrade, 2011.

Os conflitos de interesse geram custos, dessa forma são necessárias medidas para monitorar os administradores, as quais incluem: (i) contratação de auditoria independente; (ii) implementação de medidas de controle; (iii) gastos com seguros contra danos provocados por atos desonestos de administradores; (iv) estabelecimento da remuneração dos agentes vinculada ao aumento da riqueza dos acionistas, como a concessão de ações ou opções de ações aos administradores e outros incentivos ao alinhamento dos interesses entre estes e a administração. Os custos de minimização do conflito de agência são denominados custos de agência. Para reduzir os conflitos de interesses, se faz necessário utilizar mecanismos de Governança Corporativa (Rossetti & Andrade, 2011).

Massa, Partyka e Lana (2020), no artigo Pesquisa e teoria da agência comportamental: uma revisão e agenda de pesquisa, colocam que os estudos mais recentes se debruçam com mais peso sobre a questão das empresas familiares. De acordo com a pesquisa bibliográfica levantada, há muitos artigos e pesquisas sendo publicados que observam justamente a necessidade de criar mecanismos de contenção da ação individual dos agentes econômicos movidas pelo interesse individual, principalmente quando os executivos pertencem à mesma

família proprietária do negócio. Inclusive, citam ações nepotistas de proteção a alguns agentes, o que coloca em risco o equilíbrio e a racionalidade nas ações.

Em suma, a Teoria da Agência, estuda os conflitos e convergências de interesse entre o principal e o agente, sendo que uma das partes (o agente) é admitida pela outra (o principal) para tomar ações ou decisões que afetem os retornos do principal. Problemas de agência ou conflitos de agência surgem, porque os interesses de ambas as partes diferem de alguma forma (Silva, 2012).

Para Pepper e Gore (2015), há duas vertentes da TA: a Teoria Comportamental da Agência e a Teoria da Agência Positivista. A primeira está focada na relação entre os custos de agência e o desempenho do gestor, centrando na maximização da eficiência; acredita que o agente é mais complexo e que possui interesses individuais que aumentam os riscos nas suas decisões; essa incerteza é minimizada pela aversão à perda, risco e incerteza, além da compensação financeira. A segunda tem foco maior sobre as relações entre o agente econômico e o principal; ela também assume que o gestor é um agente racional, que não há grandes riscos e nem motivação pecuniária; a relação da compensação pecuniária e a eficiência é mais direta.

Por fim, vale ressaltar que, os contratos que regulam as relações entre as partes podem ser formais ou informais, ou seja, podem ser expressos e declarados em contrato escrito assinado pelas partes, ou informalmente, quando as relações são orientadas pelos usos e costumes que sustentam e dão legitimidade às ações praticadas entre as partes relacionadas (Brisola, 2000).

2.3 Mecanismos de Controle

Dependendo do contexto utilizado, a palavra controle pode assumir diferentes significados. Ao longo do tempo, a administração reconheceu a sua importância, pois o controle é utilizado como um meio de evitar erros e desvios. Segundo Cavalheiro e Flores (2007, p.20), “a palavra *controle* tem sua origem no francês, pois o *contre-rolê* era um registro efetuado em confronto com o documento original, com finalidade de verificação da fidedignidade dos dados”.

Meirelles (2011, p. 713) cita que “controle em tema de administração, é a faculdade de vigilância, orientação e correção que uma entidade, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro”. Ainda segundo Guerra (2013), como a fiscalização exercida sobre

determinado alvo, de acordo com certos aspectos, visando averiguar o cumprimento do que já foi predeterminado, ou evidenciar eventuais desvios com fins de correção.

Os mecanismos de controle, então, na maneira que se entende a totalidade do processo de gestão, consiste em traduzir os resultados almejados pela organização, seus líderes e proprietários na extensão do controle de gestão onde as decisões são tomadas. A execução, o controle e a própria elaboração de planos transcendem sua relação com o controle organizacional. Na realidade ela busca englobar todo o processo de administração definido pelo padrão de gestão da empresa, com o objetivo de trazer resultados que atendam plenamente ao interesse de proprietários e *stakeholders* eletivos (Nascimento & Reginato 2008).

Na concepção de Cruz e Glock (2015), entende-se como mecanismos de controle, qualquer atividade de verificação sistemática de um registro, exercida de forma permanente ou periódica, consubstanciada em documento ou outro meio, que expresse uma ação, uma situação, um resultado, etc., com o objetivo de averiguar a conformidade com o padrão estabelecido, com o resultado esperado, ou com o que determinam a legislação e as normas.

Para Taylor (1990), por sua vez, o “controle” foi introduzido com o objetivo de que o trabalho fosse executado em tarefas, de acordo com uma sequência e um tempo pré-programados, para que deste modo não haveria desperdício operacional. Inseriu, também, a supervisão funcional, estabelecendo que todas as fases de um trabalho fossem acompanhadas, a fim de verificar se todas as operações fossem desenvolvidas em conformidade com as instruções programadas.

Especificamente sobre os custos de agência relacionados aos mecanismos de controle, Hitt, Duane & Hoskisson, (2003) trazem que são todos os custos diretos e indiretos relacionados aos mecanismos de governança demandados dos processos empresariais, para que estes possam garantir que o problema da agência não ocorra efetivamente. Estes mecanismos podem ter o formato de custos de monitoramento, auditores internos e auditorias externas ou ainda como forma de incentivos aos gestores ou agentes. Os autores ainda afirmam que alguns países têm buscado ampliar esse controle por meio de legislações específicas, o que, conseqüentemente, aumenta de forma considerável esse custo de agência, tornando em alguns casos inviável a operação de algumas empresas nos mercados acionários desses países (Nunes & Almeida, 2020).

Para Walsh & Seward (1990), os mecanismos internos de controle são concebidos para colocar os interesses dos gestores e acionistas em congruência. Quanto aos mecanismos externos, estes são disciplinas de último recurso e deveriam operar quando os mecanismos internos falharem. Quando os próprios interesses dos gerentes se sobrepõem aos dos demais

stakeholders, a performance da firma provavelmente diverge do seu potencial máximo e essa performance é refletida em seu valor de mercado. A literatura sobre mecanismos de controle corporativo, interno e externo, tem-se orientado pela busca do alinhamento entre os diversos interesses de gestores e acionistas.

Na lógica dessa linha de pensamento, os esforços na tentativa de entender e mitigar os conflitos da agência têm ampliado a análise da eficácia dos mecanismos de controle na indução de ações gerenciais voltadas à valorização da empresa, separando esses controles entre internos ou externos. No primeiro grupo, estão abrangidos o conselho de administração, o monitoramento mútuo entre os gestores, a participação direta dos gestores na propriedade, os esquemas de remuneração dos executivos, em especial da parcela variável, o papel de supervisão desempenhado pelos grandes acionistas e o uso do financiamento por dívida. Como controles externos consideram-se as pressões exercidas pelo mercado de controle corporativo (e a possibilidade de *corporate takeovers*), o mercado de trabalho executivo e o mercado de produtos (Agrawal e Knoeber, 1996).

Os mecanismos de controle segundo Valenti (2014), servem então de forma análoga com funções básicas de avaliação, direcionamento e monitoramento. A avaliação se estende ao ambiente, cenários envolvidos, desempenho e resultados atuais e futuros. Ao direcionamento cabe a orientação, preparação, articulação e coordenação das políticas e planos, alinhado estes as funções organizacionais e as necessidades das partes interessadas, assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos e o monitoramento dos resultados em função do desempenho e cumprimento das políticas e planos, confrontando-os com as metas propostas e as expectativas dos interessados.

Para Di Pietro (2010) a finalidade do controle é a de assegurar que a Administração atue em consonância com os princípios que lhe são impostos pelo ordenamento. Quando o controle é implementado corretamente na entidade, permite a minimização de erros, fraudes e desperdícios, levando a uma maior confiabilidade entre controle e administração. A ideia de mecanismos de controle permite que uma estrutura seja capaz de amparar a administração, oferecendo ao gestor, acionistas e investidores a tranquilidade de estar informado da legalidade dos atos da administração.

Alguns tipos de mecanismos de controle praticados pelas organizações foram descritos a seguir.

2.3.1 MECANISMOS INTERNOS

Dentre os autores que discutem os temas associados aos mecanismos de controle, há trabalhos que também foram aplicados à administração pública. Para Almeida (1996), como um exemplo dentre estes, o controle interno representa em uma organização o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com o objetivo de proteger os ativos, produzir dados confiáveis e ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa, pública ou privada.

Desse mesmo ponto de vista, Meirelles (2011) complementa trazendo que esse controle é todo aquele realizado pela entidade ou órgãos responsáveis pela atividade controlada, no âmbito da própria Administração, como a condução da “máquina” estatal também o é. Assim, qualquer controle efetivado pelo Executivo sobre seus serviços ou agentes é considerado interno, como interno será também o controle do Legislativo ou do Judiciário, por seus órgãos de administração, sobre seu pessoal e os atos administrativos que pratique. Usando essa analogia com a “máquina” pública estatal, é mais evidente compreender como os setores se regulam e controlam internamente nas organizações.

Os mecanismos de controle interno são essenciais para qualquer serviço, que se configura como um termômetro e assim possibilitam entender se está ou não atingindo as metas e objetivos impostos. No âmbito público, o controle das ações tem sido visto com uma grande importância pelos gestores e população, evidenciando as necessidades conforme qualidade, necessidade, competência e transparência (Rocha & Quintiere, 2017).

Na visão de Vieira (2006), o sistema de controle é o conjunto de partes coordenadas (articuladas entre si) com objetivos bem determinados, e que Controle Interno é o conjunto de recursos, métodos e processos, adotados pelas próprias gerências do setor, com o objetivo de impedir o erro, a fraude e a ineficiência. Logo, o sistema de controle interno é visto como o conjunto de unidades técnicas, articuladas a partir de um órgão central de coordenação orientadas para o desempenho das atribuições de controle indicados e normatizados em cada nível de gestão.

Os mecanismos de controle interno segundo Nogueira & Pires (2014) são com a visibilidade ao cumprimento do princípio da legalidade, à observância dos preceitos da "boa administração", a estimular a ação dos órgãos, a verificar a conveniência e a oportunidade de medidas e decisões no atendimento do interesse público, a verificar a proporção entre custo e benefício na realização das atividades e a verificar a eficácia de medidas na solução de problemas.

Imoniana (2001), em definição dada pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA), cita que

O controle interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de todos os métodos e medidas adotados na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e a veracidade das informações contábeis, promover a eficiência das operações e fomentar maior adesão às políticas prescritas pela gerência (Imoniana, 2001, p. 95).

Em relação à avaliação do sistema de controle interno, Almeida (1996, p. 60), compreende que o mesmo “busca determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; verificar se o sistema atual de controles detectaria, de imediato, esses erros ou irregularidades; analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades”.

Antes de ser meio de fiscalização, os controles internos têm cunho preventivo, pois oferecem ao gestor a tranquilidade de estar informado da legalidade dos atos de administração que estão sendo praticados, da viabilidade ou não do cumprimento das diretrizes e metas estabelecidas, possibilitando a correção de desvios ou rumos da sua administração. Em síntese, os controles internos dão a possibilidade de exercer, realmente, a função de “gestor de negócios públicos” (Cook & Winkle, 1979).

Castro (2010) enfatiza que a avaliação dos mecanismos de controle interno tem como finalidade primordial a crítica sobre os procedimentos adotados e os controles exercidos, visando sempre concluir sobre sua eficácia e considerando o objetivo apresentado. No que diz respeito à avaliação do controle interno e suas etapas, compreende-se então, no levantamento geral, que seu objetivo seja o de obter informações a respeito de como determinado sistema funciona.

Jund (2007) afirma, por sua vez, que o mecanismo de controle interno tende a fiscalizar se as atividades dentro da administração estão conforme as normas. Isso implica, portanto, na questão organizacional das empresas, uma vez que as pessoas podem ter dificuldades para seguir regras, o que dificultaria no desenvolvimento do sistema de controle interno.

Vieira (2006), traz um entendimento sobre os mecanismos de controle interno, que na sua visão são como uma parte fundamental de condução do sistema da empresa, constituído de seu plano de organização, atribuição de deveres e responsabilidades, projetos de contas e relatórios e todas as medidas e métodos envolvidos. Silva (2000) coloca que o princípio de controle interno é aquele que estabelece que o trabalho administrado será racionalizado,

mediante simplificação de processo e supressão de controles que se evidenciarem como puramente formais, ou cujo custo seja evidentemente superior ao risco.

a) Conselho de administração

Para Silveira (2002), o Conselho de Administração é um dos principais mecanismos para alinhamento dos interesses de acionistas e gestores no sistema de Governança Corporativa de uma companhia. O Conselho de Administração em uma empresa é o órgão encarregado não apenas de auxiliar a diretoria na elaboração das estratégias, mas também de definir, orientar e supervisionar os executivos quanto aos parâmetros de valores a serem considerados na definição dessas estratégias (Meirelles, 2011).

A perpetuidade da companhia deve ser o grande objetivo de seus administradores. Cabe ao conselho de administração (como representante dos acionistas) fazer com que a empresa aproveite as oportunidades e cumpra com suas obrigações junto aos seus representados, clientes, fornecedores, colaboradores e comunidades nas quais atue. Para que o conselho atue de forma eficiente e eficaz, não basta seguir o que dizem os legisladores ou os códigos de melhores práticas de Governança Corporativa (Castro, 2010). A principal incumbência de um conselho de administração é atuar na manutenção e na direção estratégica da companhia nas tomadas de decisões. Isso deve ser feito em concordância com os objetivos centrais, de modo a proteger seus ativos e a maximizar a rentabilidade das operações (Meirelles, 2011).

O conselho de administração é considerado a parte essencial para toda a estrutura da Governança Corporativa, pois estes fazem a ligação entre as pessoas que proveem o capital e as pessoas que usam esse capital para geração de valor. Logo, o papel primário do conselho é o monitoramento do gerente (Monks & Minnow, 2001). Os papéis e comportamentos da Governança Corporativa em uma organização adentram de formas decisórias de forma estratégicas analisadas, tomadas, implementadas e avaliadas pelos seus diretores e gestores executivos e conselhos administrativos (Pound, 2001). Assim, a função do executivo é propor uma facilidade a síntese de forças contraditórias em ação concreta para reconciliar as forças, interesses e ideias conflitantes.

Compreende-se ainda alguns papéis considerados chave do conselho administrativo, sendo o estratégico, visando as responsabilidades monitoradas e influenciadas de forma estratégica; o controle, sendo manter o controle do gestor e dos recursos e por fim serviço ou institucional, aconselhando os gestores e provendo uma face institucional para a empresa em sua comunidade (Stiles & Taylor, 2001).

Abrangendo de uma forma mais categórica, o papel estratégico do conselho segundo Stiles e Taylor (2001), é de auxiliar no processo da concepção da estratégia, que pode ser executado como:

- Definição e revisão das atividades corporativas;
- Função de *gatekeeping*;
- Construção da confiança e
- Seleção de diretores.

Na prática, o envolvimento do conselho administrativo na estratégia é de difícil avaliação. Apesar de um envolvimento maior nas fases iniciais de elaboração e avaliação, existem níveis ainda de envolvimento do conselho. Na fase de elaboração se envolve na formação direta da estratégia junto com gestores ou ainda ratificando propostas dos executivos. Perante a avaliação, os conselhos podem ser ainda classificados como avaliadores efetivos de propostas de alocação de recursos dos gestores ou aceitadores de operações gerenciais e assim resulta em pesquisas empíricas classificadas em passivas ou ativas perante as estratégias da organização. No caso de ser passivo, o conselho adentra somente para cumprir a legislação e no caso de ser ativo, envolve de forma efetiva nos problemas da empresa, participando do desenvolvimento das estratégias específicas e das decisões finais (Stiles & Taylor, 2001).

O papel de controle do conselho, se relaciona de forma estrutural no qual os indivíduos de forma particular ou em grupo, possuem o fato de mobilizar os recursos legalmente investidos na organização. Porém, o controle deve ser distinguido de regra, que estas devem ser consideradas como um aspecto de controle em sentido amplo usada para cercar os processos (Scott, 1997).

O controle e as regras possuem dois níveis dentro das empresas: (i) o nível estratégico, onde se toma as decisões de forma estrutural e (ii) o nível operacional, que é o dia-a-dia. O controle ainda adentra três dimensões, sendo operacional *versus* estratégico; formal *versus* informal e controle da *performance* corporativa em contraste com a performance da unidade de negócios (Stiles & Taylor, 2001).

O papel institucional do conselho fica em função ao nível máximo da organização sob ótica externa, monitorando e aconselhando o executivo principal, se relacionando com os acionistas e assegurando os direitos dos contribuintes internos e externos da empresa (Provan, 1980). Este papel ganha ênfase na manutenção do relacionamento positivo e das comunicações

com os acionistas, investidores, e também dos envolvidos de forma privada. Logo, compreende-se que se dá por meio de encontros e reuniões de forma formal (Stiles & Taylor, 2001).

Um ponto importante a ser abordado em relação à função de um conselho administrativo é que essa estrutura corporativa nunca pode se comprometer com as metas e interesses de um só acionista ou de um conjunto deles. Isso quer dizer que, em nenhum momento, somente uma parte dos interessados nos rumos da empresa pode ser beneficiada (Silveira, 2002).

Os diretores podem se envolver em quatro áreas na tomada de decisão, de acordo com Useem (2011): (i) a gestão monitorada, cujos executivos se portam como supervisores dos gerentes para o benefício dos acionistas; (ii) de outra forma podem ser a parceria de gestão, em que os conselheiros apoiam as decisões dos altos executivos, visando melhorias para a empresa; (iii) legitimação da gestão, quando os diretores têm visibilidade no mercado dando à diretoria da empresa determinadas características, para tranquilizar os investidores das diversas formas; (iv) controle de gestão, cuja diretoria é fiscalizada por agentes externos, como o governo ou um partido, por exemplo, controlados pela gestão quando os diretores não tomam decisões importantes.

Compete a esse tipo de conselho a promoção de discussões a respeito dos objetivos que se quer alcançar, estimulando o exercício de tomar decisões conjuntamente, descentralizando o controle empresarial. Para tanto, é preciso atuar no estabelecimento de orientações e procedimentos do plano estratégico, validando essas normativas com os executivos que compõem a diretoria da organização (Castro, 2010).

Os conselheiros não devem interferir diretamente nos processos operacionais da companhia. Porém, cabe a esses profissionais a instituição de métodos de controle interno, além da instauração de um código de conduta que servirá de guia a respeito de como os colaboradores devem desempenhar as suas atividades, ou seja, do que pode e do que é e do que não é aceitável acontecer dentro da organização (Silveira, 2002).

b) Remuneração executiva

Este tópico também é relevante para o tema das ações e boas práticas de Governança Corporativa porque trata da importância do trabalho dos executivos, o reconhecimento dado pelas firmas e o compromisso que estes profissionais devem ter diante situações de crise ou mesmo de bonificações. Isso passou a ser pensado, principalmente, por causa de pagamentos de dividendos à executivos de empresas em graves crises, o que seria incongruente com os resultados apresentados pela gestão.

Assim, a discussão acerca da remuneração executiva em meio às crises no mercado financeiro, em 2002, e no mercado imobiliário, em 2008, se deve, principalmente, à observância de ganhos exorbitantes dos gestores de empresas em contraste aos sérios problemas financeiros que essas empresas enfrentavam, muitas vezes, ocasionando a falência das mesmas (Ventura, 2013).

A remuneração dos executivos, utilizada como mecanismo de Governança Corporativa, vem ganhando, nas últimas décadas, proporções mundiais. A atenção dos meios de comunicação sobre o tema, relatando falhas na estrutura de governança, ocorreram, principalmente, após os escândalos da Enron e da WorldCom, em 2001, e da crise *subprime*, em 2008, nos Estados Unidos (Krauter, 2013).

Para Souza e Borba (2007, p. 38) “é importante que a empresa tenha um procedimento formal e transparente para desenvolver sua política de remuneração e estabelecer o nível salarial de seus executivos”. A falta de transparência, no que diz respeito à remuneração, pode trazer incertezas aos investidores, já que a mesma é tomada como forma de incentivo ao bom desempenho frente aos interesses da empresa.

O termo remuneração refere-se a todos os pagamentos monetários e todos os bens ou mercadorias usadas para recompensar os empregados. De modo amplo, a gestão da remuneração nas organizações pode ser classificada em dois tipos: o tradicional, que tem como referência o cargo para a consolidação dos planos de cargos e salários, e o estratégico, que tem como princípio central o reconhecimento da contribuição das pessoas como fator a ser remunerado, principalmente por meio dos programas de remuneração variável (Daft, 1999).

c) Auditoria interna

As auditorias ganharam mais visibilidade com a disseminação da importância do controle interno nas organizações. No trabalho de Meirelles (2011, p. 624), compreende-se que a “auditoria, é a faculdade de vigilância, orientação e correção que um Poder, órgão, empresa ou ainda da autoridade que exerce sobre a conduta funcional de outro”. Ou seja, é necessária uma avaliação e intervenção específicas para corrigir erros e realinhar um setor ao sistema de governança vigente na empresa.

A auditoria interna é um componente valioso da estrutura de Governança Corporativa de qualquer organização. Isso é reconhecido no *Practice Advisory 2130-1* do IIA (*Institute of Internal Auditors*), que trata do papel da AI em apoiar ativamente a cultura ética de uma organização, para garantir a detecção e o uso indevido de seus ativos. A auditoria interna deve

apoiar e fortalecer os mecanismos de governança nas organizações e adotar adicionalmente o papel de avaliador das estratégias de gerenciamento e controle de riscos, com vistas a melhorá-las quando necessário (IIA, 2020).

Moreira & Baran (2018) abordam que a auditoria interna é dada pelo conjunto de procedimentos que regula os controles de forma interna de uma organização, aferindo a qualidade dos registros e a segurança dos mesmos. Logo, Cavalheiro e Flores (2007) completam que a auditoria, em suma, é dada internamente pois é feita dentro da empresa por meio da observação, indagação, checagem, questionamentos e a sugestão de alterações e procedimentos, conforme um controle então administrativo tendo por função a avaliação da eficiência e da eficácia de demais áreas e controle.

Em relação às atribuições do controle interno, tem-se que a auditoria interna tem a missão de controlar, de zelar pela organização, e de interferir sempre que houver irregularidade não corrigida. Na avaliação do sistema de Controle Interno, os membros responsáveis devem analisar as fraquezas ou a falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades. É certo afirmar que um dos primordiais objetivos da auditoria, não é só de fiscalizar, mas é de também possibilitar segurança nas tomadas de decisões ao gestor (Souza, 2006)

Oliveira e D'Ávila (2002), tratam que o objetivo da auditoria interna é:

Verificar e assegurar os cumprimentos, às políticas e normas da companhia, incluindo o código de ética nas relações comerciais e profissionais; obter informações adequadas, confiáveis, de qualidade e em tempo hábil, que sejam realmente úteis para as tomadas de decisões; prevenir erros e fraudes. Em caso de ocorrência dos mesmos. Possibilitar a descoberta o mais rápido possível. Determinar sua extensão e atribuições de corretas responsabilidades; registrar adequadamente as diversas operações, de modo a assegurar a eficiente utilização dos recursos da empresa; assegurar o processamento correto das transações da empresa. Bem como a efetiva autorização de todos os gastos incorridos no período (Oliveira e D'Ávila, 2002, p. 87).

Castro (2010) aborda que o objetivo da auditoria é funcionar, simultaneamente, como um mecanismo de auxílio para o administrador e como instrumento de proteção e defesa do cidadão. O controle garante que os objetivos da organização serão alcançados e que as ações serão conduzidas de forma econômica, eficiente e eficaz. O resultado disto é uma verdadeira salvaguarda dos recursos contra o desperdício, o abuso, os erros, as fraudes e as irregularidades.

Os procedimentos de auditoria interna constituem-se em exames, testes de observância e substantivos, possibilitando ao auditor interno provas concretas e suficientes para

fundamentar suas conclusões e recomendações. Quanto aos testes de observância, estes visam buscar de forma mais branda a segurança dos controles internos, dada à administração em efetivo funcionamento incluindo quanto o cumprimento dos funcionários na empresa (Moreira & Baran, 2018).

A AI busca obter evidências quanto à suficiência, exatidão e validade dos dados produzidos pelos sistemas de informação da empresa. Essas informações que se fundamentam nos resultados da auditoria interna são chamadas de “evidências” que devem ser consideradas suficientes, relevantes e fortemente úteis a ponto de ofertar uma base sólida para as conclusões e recomendações (Moreira & Baran, 2018). O que é esperado de empresas que possam estar sujeitas a um risco maior do que outras é que estas aumentem seus mecanismos de monitoramento organizacional de forma geral, dotando seus departamentos de auditoria interna não somente de recursos, mas também de poder para operar de maneira mais eficaz (Alzeban, 2020).

Castro (2010) traz como vantagens do uso da auditoria interna a fiscalização da eficiência dos controles internos; a assertividade da correção dos registros contábeis; a adequação dos demonstrativos contábeis e financeiros; dificulta os desvios de pagamentos indevidos e ativos; contribui para obter melhores informações sobre a situação real da empresa; adentra a falhas na organização administrativa e garante uma atenção maior dos funcionários perante aos erros e fraudes.

2.3.2 MECANISMOS EXTERNOS

Quando os mecanismos internos de governança falham, há um incentivo para que sejam ativados os mecanismos externos de governança. Os mecanismos externos são eficientes quando têm capacidade de influenciar diretamente a Governança Corporativa das empresas e os mecanismos internos, ou seja, os mecanismos externos podem ajudar a explicar parte do desempenho das empresas, quando esse não é explicado pelos mecanismos internos de governança (Walsh & Seward, 1990).

Os mecanismos de controle externos são importantes tanto para os credores, os acionistas e os executivos, porque protege as partes de possíveis problemas de agência, como conflitos de interesses. Como existem diferenças entre as legislações nos diferentes países, os mecanismos de controle externos auxiliam na adequação das empresas, fazendo cumprir

demandas de forma a amenizar conflitos surgidos das diversas interpretações. Assim, os mecanismos externos servem de proteção (Mendonça, Martins, & Terra, 2019).

O controle externo, visa a veracidade dos dados e a interna o nível de segurança dos controles da empresa e da constatação da existência dos mesmos (Crepaldi & Crepaldi, 2016). Castro (2010) enfatiza que se deve ter ciência que os mecanismos externos não excluem a necessidade de uso dos mecanismos internos, pois os mecanismos internos da organização permite uma segurança maior evitando duplicidade de trabalho, reduzindo custos, e perante a qualidade dos atos praticados permitindo a identificação e a resolução dos problemas que só são solucionados de forma interna.

Esses mecanismos se aplicam, mais especificamente, sobre a gestão da empresa, com o objetivo de impedir ilegalidades, fraudes e práticas antiéticas, garantindo a rentabilidade e retorno dos investimentos financeiros dos acionistas. Os executivos são obrigados a respeitarem os direitos e os interesses das empresas, demonstrando transparência e melhores resultados (Bueno, Nascimento, Lana, Gama, & Marcon, 2018).

Portanto, as ações de controle externos à organização são usadas para proteger as partes interessadas no bom desempenho da empresa, eliminando os conflitos gerados por problemas de agência, por diferenças de cultura e legislação dos diferentes países, estipulando normas e métodos para proteger os interesses de todos. “O monitoramento externo está relacionado a mecanismos de Governança Corporativa, que de algum modo proporciona o policiamento de práticas oportunistas do gestor” (Santos, Façanha, De Vasconcelos, & De Luca, 2019, p. 4).

a) Controle corporativo do mercado

O controle corporativo do mercado está relacionado às fusões e aquisições de firmas. Essas transações envolvem a noção de controle acionário da empresa, sendo ela uma nova empresa ou não (por incorporação das operações). Assim, nas discussões sobre a compra, é determinada a quantidade de ações a ser transferida. O valor das ações ou da empresa é medido pelos conselhos de administração, criando a exigência das boas práticas de Governança Corporativa por parte dos conselhos, para efetivar as transações da melhor forma possível, sem prejuízos para nenhuma das partes interessadas (Pellicani, 2011).

O mecanismo externo, controle corporativo do mercado, se apropria quando o valor da firma fica muito distante do valor que ela deveria ter de mercado. Assim, há um incentivo para que os *shareholders* externos adquiram o controle da empresa (Denis & McConnell, 2003).

Este mecanismo pode ser composto por pessoas ou empresa que adquirem outras empresas que podem estar abaixo do valor de mercado seja por sua gestão ser ineficiente ou por estar atuando de maneira divergente dos interesses dos acionistas. Grandes fundos de investimento ativistas podem atuar com aquisições de curto prazo somente para trazer um ganho rápido aos seus acionistas, no geral, esse são conhecidos por serem reativos. Os fundos especulativos ativistas já têm um pensamento de longo prazo, estudando as empresas que podem se tornar oportunidade e como trabalhar para torná-las negócios de valor (Hitt, Duane & Hoskisson, 2003).

Estudos apontam que o controle corporativo do mercado pode ser eficaz, em alguns casos e fornecem bons exemplos de autores, usando choques exógenos, que afetam o mercado de tomada de controle para avaliar a eficácia desse mecanismo (Bertrand & Mullainathan, 2003). É importante frisar que o controle corporativo do mercado traduz a busca de eficiência econômica pelas empresas. Uma empresa pode valer mais por ser mais bem gerida por terceiros, ou pela existência de mais sinergias com estes do que com o controlador atual (Denis & McConnell, 2003).

Os custos das transações também são avaliados e têm especial importância nas aquisições e fusões. Isso porque estão envolvidas as distribuições do excedente dos valores, sendo estes requeridos pelos acionistas. “O ideal seria, então, um sistema de Governança Corporativa que minimizasse os custos de agência atuando em paralelo com um sistema de governança contratual que minimizasse os custos de transação” (Rabelo & Silveira, 1999).

b) Auditoria externa

A finalidade da auditoria externa é expressar uma opinião externa, indicando as demonstrações financeiras, como um todo, são livres de distorções relevantes, seja devido à fraude ou ao erro, e que são apresentados de forma justa, de acordo com as normas vigentes. Ao emitir tais pareceres, os auditores externos aumentam o grau de confiança que os usuários pretendidos têm o interesse de demonstrar e divulgar. Como tal, os auditores externos são considerados integrantes dos mecanismos externos de Governança Corporativa (Desender, Aguilera, Crespi, & Garcia-Cestona, 2013).

A auditoria realizada de forma independente maximiza a transparência e confiança nas ações internas das empresas, gerando maior valor para a gestão com as averiguações e certificações realizadas de maneira imparcial, sem serem tendenciosas para os interesses de quaisquer partes relacionadas (Caixeta & Martins, 2016).

Silva (2012), afirma que a auditoria é realizada por uma agência externa independente, sem qualquer relação com a organização interna para que não ocorram fraudes. O principal é a conferência dos dados apresentados pelo setor contábil da empresa, para averiguar a veracidade das informações e a realidade patrimonial e financeira.

Crepaldi & Crepaldi (2016) trazem na Tabela 4 o comparativo abordando os elementos da auditoria externa e interna, a fim de transpor as diferenças de ambas:

Tabela 4 - Auditoria Externa x Auditoria Interna.

Elementos	Auditoria Externa	Auditoria Interna
Sujeito	Profissional Independente	Auditor Interno (funcionário)
Ação e objetivo	Exame das demonstrações financeiras	Exame dos controles operacionais
Finalidade	Opinar sobre as demonstrações financeiras	Promover melhorias nos controles operacionais
Relatório principal	Parecer	Recomendações de controle interno
Grau de independência	Mais amplo	Menos amplo
Interessados no trabalho	A empresa e o público em geral	A empresa
Responsabilidade	Profissional, civil e criminal	Trabalhista
Números de área coberta pelo exame durante um período	Maior	Menor
Intensidade dos trabalhos em cada área	Menor	Maior
Continuidade do trabalho	Periódico	Contínuo

Fonte: Crepaldi & Crepaldi, 2013.

A auditoria externa possui vantagens como a maximização da confiança da empresa perante a acionistas e ao mercado, colaborar com a cultura da Governança Corporativa, comprovar com exatidão os registros contábeis, pode ser vista como uma forma de contribuição quando o auditor pode contribuir com uma nova visão sobre algum fato. A Auditoria Externa analisa as políticas e os procedimentos internos definidos pela empresa e como o próprio nome sugere, ela é feita por um profissional (Empresas de Auditoria) contratado para este fim e cuja obrigação é de fornecer informações financeiras fidedignas, além de averiguar as operações e controle interno (Crepaldi & Crepaldi, 2016).

1.4 Compliance

Compliance é a obrigação de exercer, de estar conforme e fazer cumprir normas, leis, diretrizes e regulamentos, sejam eles internos a empresa, ou externos, com o objetivo de diminuir o risco ligado à imagem de uma organização. Esse alinhamento com as diretrizes pode evitar danos financeiros causados por desvios de conduta ou, ainda, por erros no cumprimento de legislações que podem afetar a reputação e imagem, colocando os clientes na condição de utilizadores dos produtos ou serviços e os proprietários ou acionistas na posição de busca por

resultados, as partes interessadas e afetadas diretamente por esses riscos. Dessa forma, *Compliance* pode ser definido como: exercer, executar, corresponder, notar, atender o que foi atribuído (Azevedo, 2017).

Segundo o IBGC (2019), estar em *Compliance* é cumprir a legislação e as políticas internas por mera obrigação ou para reduzir eventuais penalidades, caso a organização sofra uma punição. Ser ‘*compliant*’ é estar de acordo com o cumprimento consciente e deliberado da legislação e de políticas internas, guiado pelos princípios e valores que compõem a identidade da organização, visando sua longevidade.

O *Compliance* tem a função de monitorar e assegurar que todos os envolvidos com uma empresa estejam de acordo com as práticas de conduta da mesma. Essas práticas devem ser orientadas por um Código de Conduta e pelas Políticas da Companhia, cujas ações estão especialmente voltadas para o combate à corrupção (Manzi, 2008), ou seja, as atividades de *Compliance* podem ser entendidas como uma necessidade de adequação às normas e procedimentos, internos e externos, exigindo-se verificação permanente de aderência, eficácia e efetividade das atividades e processos da Organização no atendimento a estes aspectos (Dolan & Garcia, 2006). Assim, Junior (2005, p. 149) define que “O objetivo do *Compliance* estratégico requer a implementação de um programa e de uma infraestrutura voltados para assegurar a integridade do fluxo de informações vertical, entre as unidades de negócios e a alta administração”.

De acordo com as orientações descritas por Manzi (2008), a área de *Compliance* possui diversas funções que podem variar de empresa para empresa, mas, em suma, podem ser resumidas como aquelas tomadas para garantir a aderência e cumprimento de leis; desenvolver e fomentar princípios éticos e normas de conduta; implementar normas e regulamentos de conduta; criar sistemas de informação; desenvolver planos de contingência; monitorar e eliminar conflitos de interesses; realizar avaliações de risco periódicas; desenvolver treinamentos constantes; estabelecer relacionamento com os órgãos fiscalizadores, auditores internos e externos e associações relacionadas ao setor da companhia.

Com a promulgação da Lei 12.846/13, que entrou em vigor em 29 de janeiro de 2014, que ficou conhecida como Lei Anticorrupção, todas as empresas brasileiras (independentemente do tamanho) e seus dirigentes passaram a ser expostos a graves consequências, na esfera civil e administrativa, por práticas de atos lesivos à administração pública, nacional ou estrangeira, por atos praticados em seu interesse ou benefício, exclusivo ou não. Isso inclui atos de corrupção e fraudes em processos licitatórios e/ou quaisquer contratos com a administração pública (Brasil, 2013).

Dentro do mesmo escopo, inclui-se algumas atividades e práticas importantes, como a ética sendo o fio condutor que permeia a Cultura de Controle. Ser ético é básico para Ser *Compliance*. A Ética não pode ser seletiva, pois as atitudes corretas devem ser uma prática diária e comum às empresas e aos indivíduos, tanto nas relações de consumo quanto nas interações do cotidiano. Ser *Compliance*, por sua vez, é conhecer as normas da Companhia, seguir os procedimentos recomendados, agir em conformidade e sentir o quanto é fundamental a ética e a idoneidade em todas as nossas atitudes. Para isso, todos os colaboradores precisam estar em harmonia com as diversas esferas que regem as atividades, sem entrar em conflito com princípios e valores (Aristoteles, 2007).

Quando surgiu a atividade de *Compliance*, principalmente nas instituições financeiras, a maioria direcionou a atividade para ser desempenhada pela assessoria jurídica, considerando a *expertise* dos mesmos nas interpretações dos instrumentos legais. As empresas que possuem grande responsabilidade jurídica e normativa em seus atos, são as que mais precisam implantar um departamento que garanta a conformidade de seus atos ou, pelo menos, ter uma assessoria externa para agir em apoio à sua alta direção (Manzi, 2008).

As necessidades de mercado para as empresas passaram a demandar que a atividade “*Compliance*” seja um cargo que vai além de normas e políticas: deve incluir os processos, daí a importância do mapeamento dos mesmos e sua gestão, buscando suas melhorias (Kempfer & Batisti, 2017). É impossível definir normas e procedimentos internos para garantir que a empresa esteja em conformidade, sem que haja domínio e conhecimento do negócio, de todos os processos e a abrangência dos mesmos, interna e externamente (Aristóteles, 2007).

Assim, o *Compliance* visa a conformidade com leis e regulamentos, abrangendo as políticas empresariais, regras, controles internos e externos que as organizações precisam estar em conformidade e se adequar. Logo, adequando-se ao *Compliance*, suas atividades, se alinham em conformidades com a legislação e as regras de processo. Tanto a empresa, quanto as pessoas que ali se enquadram, abrangendo ainda fornecedores, passam a se comportar conforme as regras dos organismos reguladores. Além, de garantir o cumprimento de forma fiel aos instrumentos normativos internos, a empresa que adota o *Compliance* atua também aos parâmetros ambientais, trabalhistas, financeiros, segurança do trabalhador, operacional, contábil e outros (Manzi, 2008).

3. METODOLOGIA

Quanto à abordagem do problema, esta pesquisa se realizou como do tipo qualitativa. Beuren (2009) escreve que na pesquisa qualitativa se tem as análises de forma mais aprofundada perante o fenômeno que se está sendo estudado. Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracterizou como descritiva, pois segundo Gil (1999) as pesquisas descritivas possuem a ação e descrição das características determinada pela população, fenômeno ou ainda estabelecimento de relações variáveis. Inúmeros estudos podem ser denominados a este critério, tendo suas características mais relevantes no uso de técnicas padronizadas de coleta de dados.

Ao se referir à pesquisa descritiva, Beuren (2009, p. 81) escreve que a pesquisa descritiva é apropriada devido a analisar os fatos, descrever e incentivar a possibilidade de uma atuação prática, em uma presumível adversidade posteriormente. A autora ainda reforça que “a pesquisa descritiva se preocupa em observar os fatos, registrá-los, analisá-los, classificá-los e interpretá-los, e o pesquisador não interfere neles”. E, portanto, deixa evidente que os acontecimentos estudados não podem sofrer interferência do pesquisador, que apenas deve observar, analisar e interpretar os fatos.

Quanto aos procedimentos, esta pesquisa é um estudo de caso, que segundo a visão de Gil (1999) o estudo de caso possui características de um ou dois objetivos de forma que permite o seu conhecimento. O autor ainda ressalta que o estudo de caso vem sendo usado com muita frequência pelos pesquisadores sociais, servindo de pesquisas com diversos propósitos, como a exploração de situações da vida real cujo os limites não estão definidos de forma clara; para a descrição da situação de contexto que se está sendo determinado a investigar; explicação as variáveis causadas de determinados fenômenos em situações mais amplas e complexas e não permitem o uso de levantamento e experimentos.

Quanto a coleta de dados, esta pesquisa utilizou da técnica de entrevistas semiestruturadas. Segundo Duarte (2004) entrevistas devem ser tratadas e conduzidas de maneira metódica e formal, pois para servirem de subsídio de pesquisa de maneira relevante e consistente, exigem um preparo com base teórica bem estruturada e capacidade técnica da parte do entrevistador. No caso mais específico de entrevistas semiestruturadas abertas, o objetivo da pesquisa e o contexto devem sempre estar identificado nas perguntas, buscando a percepção do entrevistado.

Nos roteiros de entrevista semiestruturadas, as perguntas são elaboradas previamente, com o cuidado de orientar a condução da pesquisa como um todo, ou seja, não permite ao

pesquisador a liberdade de conversar sobre os temas fora do roteiro pré-estabelecido. O participante tem liberdade para responder como desejar, inclusive emitindo opiniões de forma espontânea e comentários honestos sobre o tema da pergunta realizada. Como a pesquisa foi focada em uma empresa usada como o objeto principal, para entender os argumentos e o contexto demonstrados, aqui como primordiais, foi utilizada a metodologia de estudo de caso. Para Yin (2001, p. 32): “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que compreende um método que abrange tudo em abordagens específicas de coletas e análise de dados”.

Para a análise dos dados coletados, foi realizado o método da análise de conteúdo, que Bardin (1977), define como um conjunto de técnicas analíticas (sintáticas, lexicais e temáticas), nas quais procedimentos sistemáticos e objetivos são empregados para descrever o conteúdo das mensagens, utilizando indicadores qualitativos ou quantitativos que permitem inferir o conhecimento e deve ser desenvolvida continuamente e progressivamente em três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração de materiais; (iii) tratamento, inferência e interpretação de resultados. O tipo de método escolhido, dentro das ideias de Bardin, é a análise categorial.

3.1 Unidade de Observação

A unidade de observação definida é uma indústria multinacional do setor de autopeças localizada na cidade de Betim em Minas Gerais.

Sua unidade fabril possuía, em 2019, 225 funcionários trabalhando em três turnos produtivos de 8 horas cada. Do total de funcionários, 114 deste são diretos (que trabalham no chão de fábrica diretamente na produção das peças) e os demais 111 são indiretos, pertencem as áreas periféricas que sustentam a operação da produção, dentre esses o departamento de compras, composto por 6 profissionais.

3.2 Unidade de Análise

Para se chegar ao objetivo do trabalho foram entrevistados funcionários da empresa que têm relação direta com o departamento de compras e conseqüentemente seus processos. Os critérios de seleção dos atores entrevistados foram definidos de acordo com os requisitos abaixo, podendo estes estarem enquadrados em uma ou mais categorias:

- Trabalhava na empresa no período analisado (entre 2019 e 2020) e tinham interação com o departamento de compras;

- Ter relação de hierarquia superior ao departamento de compras;
- Ter controle sobre os custos operacionais do departamento;
- Executou os processos de compras no período analisado;
- Responsável de *Compliance* de todos os processos da empresa.

Conforme os critérios elencados e o tamanho do quadro de funcionários da empresa, estabeleceu-se a unidade de análise considerada com: 5 executivos (CEO, CFO e Diretor de qualidade, gestor de recursos humanos e gerente de planta), além do gerente de manutenção, supervisor de almoxarifado e o gerente de saúde e segurança do trabalho, como gestores da organização. Como operadores dos processos de compras, foram 2 compradores e 5 analistas responsáveis pela abertura de requisições de compras sendo um de cada setor (recursos humanos, qualidade, saúde e segurança, logística e almoxarifado).

A Tabela a seguir apresenta o universo e perfil dos profissionais que foram entrevistados neste trabalho:

Tabela 5 - Unidade de análise.

Entrevistado	Cargo	Tempo de empresa	Interação com compras	Tipo de Entrevista	Data
1	CEO	6 ANOS	SUPERVISÃO DIRETA	Virtual	sexta-feira, 7 de agosto de 2020
2	CFO	6 ANOS	SUPERVISÃO <i>COMPLIANCE</i>	Pessoal	segunda-feira, 27 de julho de 2020
3	DIRETOR QUALIDADE	6 ANOS	CLIENTE	Pessoal	quarta-feira, 29 de julho de 2020
4	GER DE RECURSOS HUMANOS	2 ANOS	SUPERVISÃO RECURSOS	Pessoal	quarta-feira, 29 de julho de 2020
5	GER PLANTA	12 ANOS	CLIENTE	Pessoal	quinta-feira, 6 de agosto de 2020
6	GER SESMT	4 ANOS	CLIENTE	Pessoal	terça-feira, 4 de agosto de 2020
7	GER MANUTENÇÃO	7 ANOS	CLIENTE	Pessoal	quarta-feira, 12 de agosto de 2020

8	SUP ALMOXARIFADO	2 ANOS	CLIENTE	Pessoal	terça-feira, 11 de agosto de 2020
9	COMPRADOR 1	5 ANOS	EXECUTOR DO PROCESSO	Pessoal	terça-feira, 4 de agosto de 2020
10	COMPRADOR 2	4 ANOS	EXECUTOR DO PROCESSO	Virtual	sexta- feira, 14 de agosto de 2020
11	ANALISTA RH	8 ANOS	CLIENTE	Virtual	quinta- feira, 13 de agosto de 2020
12	ANALISTA QUALIDADE	8 ANOS	CLIENTE	Virtual	terça-feira, 11 de agosto de 2020
13	ANALISTA SESMT	8 ANOS	CLIENTE	Pessoal	segunda- feira, 3 de agosto de 2020
14	ANALISTA ALMOXARIFADO	10 ANOS	CLIENTE	Pessoal	segunda- feira, 10 de agosto de 2020
15	ANALISTA LOGISTICA	10 ANOS	CLIENTE	Pessoal	sexta- feira, 7 de agosto de 2020

Fonte: elaborado com os dados da pesquisa.

A função principal das entrevistas semiestruturadas é de coletar o máximo de informações possível, mas, principalmente, com clareza e objetividade. Dentro dessa categoria de entrevista, Triviños (1987) trata da existência de quatro tipos de perguntas: as que exploram as consequências do foco de estudo, as que buscam avaliações, as que instigam a reflexão por hipóteses e as categoriais, que buscam estabelecer como as questões funcionam na lógica do entrevistado. Para facilitar a técnica usada neste trabalho, usou-se essa técnica de classificação das questões para auxiliar a entender como aplicar cada pergunta.

Para a formulação das perguntas da pesquisa, foram usados como base os conteúdos com origem na revisão da literatura, disposta no referencial teórico, sustentadas por autores de referência, ligadas a um objetivo específico e agrupadas de acordo com as categorias de análise.

As entrevistas ocorreram pessoalmente ou de maneira virtual em alguns casos, quando algum dos participantes não esteve disponível fisicamente na estrutura da empresa no dia especificado. O entrevistador seguiu o roteiro pré-estabelecido e fazendo uso de um dispositivo

de gravação digital para registrar todo o conteúdo da conversa e para posteriormente realizar a transcrição e análise do conteúdo utilizando um *software* de apoio.

O roteiro de perguntas orientadas para as entrevistas semiestruturadas está anexado a este trabalho no final do texto.

3.3 Análise do conteúdo

Após a coleta e definição da pesquisa foi necessária a codificação dos dados. Essa codificação representa a transformação dos dados dos textos em uma representação sistemática que possibilita ao leitor compreender os resultados da análise.

De acordo com Silva, Gobbi e Simão (2005, p. 6) “O método da análise de conteúdo aparece como uma ferramenta para a compreensão da construção de significado que os atores sociais exteriorizam no discurso”. Ainda segundo as autoras cada indivíduo pode ter a sua própria interpretação da realidade segundo a percepção do que lhe é apresentado, dessa forma é necessário entender a partir de seu relato o seu ponto de vista da realidade. Mas para isso o pesquisador precisa conhecer a realidade a ser estudada com o intuito de ser capaz de perceber a totalidade da mensagem transmitida por meio da entrevista.

Assim, o método tem larga utilização, podendo ser adaptável às pesquisas e ser usado em diversos objetos. Bardin (1977) estabelece no seu livro como utilizar a análise de conteúdo e indica exemplos de sua aplicação, inclusive. O primeiro passo é a coleta de dados, sendo necessário identificar a fonte dos dados e qual será a amostragem.

Para isso, segundo Bardin (1977) define-se a 1) unidade de registro onde se pode escolher entre uma palavra ou um tema. Quando se escolhe o uso de uma palavra específica a pesquisa tende a ser relacional com as outras palavras que surgem junto a ela, adjetivos, advérbios, substantivos. Já com o tema, buscou-se uma unidade de significação mais complexa, em que é necessário definir um “núcleo de sentido” dado à comunicação. Um personagem, um objeto ou um acontecimento são também entendidos como temas. 2) unidade de contexto, que é a compreensão de como a unidade de registro é situada dentro da comunicação, seja em um parágrafo ou frase. A extensão dessa unidade pode variar dependendo da necessidade da análise, aprofundando-se mais no texto do qual faz parte ou recortando-se somente a frase onde se encaixa. A autora deixa claro que há uma distinção entre a unidade de registro e 3) regra de contagem. As aparições do termo pesquisado são contabilizadas, fazendo com que certas comunicações sejam mais relevantes para a pesquisa do que outras. De outra forma, o termo

pode aparecer com mais intensidade dependendo da forma como é utilizado no contexto ou pelo número de aparições por trecho.

Há também o aspecto da direção que se coloca, sendo positiva ou negativa, sendo perceptível no conjunto do texto. Caso haja mais de uma unidade de registro, a ordem em que aparecem também deve ser considerada para dar prioridades aos casos, assim como a posição do termo no texto – se colocado no título ele tem um peso, no subtítulo, outro e assim por diante (Bardin, 1977).

Após esta primeira etapa e coleta, o passo seguinte do método proposto por Bardin é a fase de categorização dos dados. Os textos ou trechos devem ser classificados e agrupados pela forma como aparecem – intensidade, frequência, contexto... – de forma a organizar a pesquisa adequadamente e, para isso, são dadas algumas orientações. Ela afirma que os dados devem ser encarados como objetos que devem ser guardados dentro de gavetas, cada um tem seu lugar, para que na análise não sejam cometidos enganos de interpretação. Assim, no agrupamento dos dados, cada unidade não deve ser colocada em mais de um conjunto, em cada categoria é imprescindível à homogeneidade entre os dados, segundo a obrigatoriedade da pertinência e objetividade.

A partir do entendimento sobre o método, é possível realizar a descrição de como esta pesquisa será realizada. A seguir, será relatado como será feita a coleta de dados e o método usado, de fato.

Uma vez realizada a coleta e transcrição dos dados, a análise será realizada pelo método de Análise de Conteúdo, cujas categorias de análise são:

- i) práticas de Governança Corporativa;
- ii) *Compliance*;
- iii) mecanismos de controle;
- iv) processo de compras.

Para o tratamento dos dados, foram utilizados os *softwares* Atlas.ti (para suporte à análise de conteúdo). No anexo deste trabalho, está uma tabela com as referências e todas as questões do roteiro de entrevistas.

4. A EMPRESA

Este estudo de caso foi de considerável relevância, pois a empresa abordada é mundialmente reconhecida como a maior fabricante de determinado tipo de peça (sistemas frenantes) no segmento automotivo para carros, motos e caminhões. Seu faturamento alcança cifras superiores a 2.5 (dois e meio) bilhões de euros, com mais de 9.000 empregados dispostos nas principais regiões do mundo.

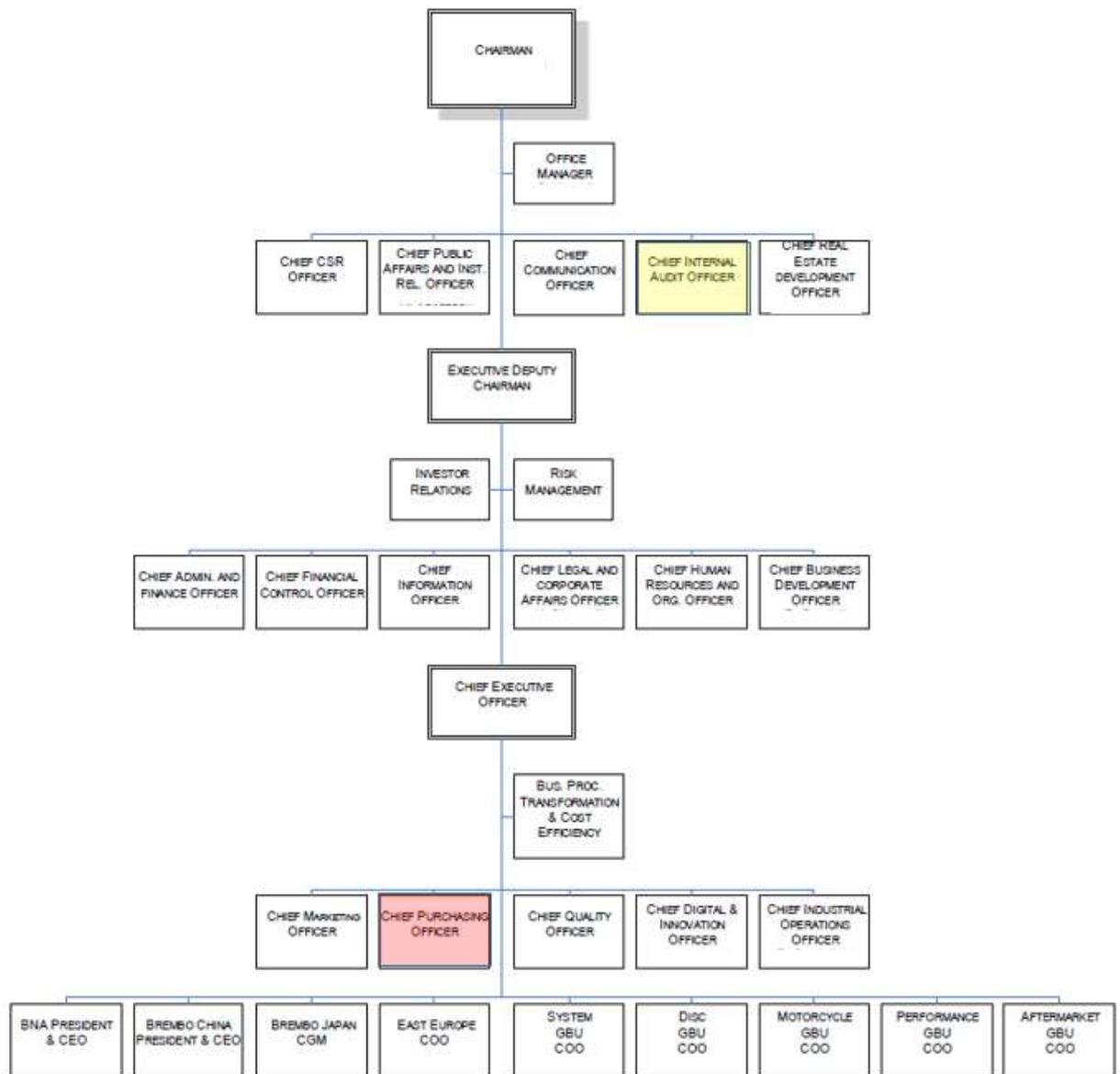
A organização é disposta em 5 divisões de negócios, compostas por 8 diferentes marcas de produtos com participação total ou acionária em 26 diferentes empresas que são responsáveis por atender a cada nicho de mercado e região em que atua, sendo fornecedora direta ou indireta (por intermédio de empresas chamadas sistemistas) das maiores marcas e montadoras de veículos comerciais, comerciais leves, motocicletas e também para as principais categorias do automobilismo mundial como a Formula 1, Nascar, Moto GP, entre outros. Sua sede está situada na Itália e seu modelo de negócio é baseado em estruturas divisionais internacionais de produtos, cabendo a cada região atuar de acordo com as suas particularidades, mas com a necessidade de se reportar ao escritório central.

A estrutura organizacional (organograma executivo principal) mostra claramente as relevâncias dos papéis atribuídos ao departamento de compras e o setor de auditoria e como suas relações refletem aos interesses e boas práticas de governança e de mercado (já que a empresa é listada em bolsa), conforme a figura 6. A função da auditoria interna está diretamente ligada ao presidente do comitê de administração da empresa (e também sócio majoritário e representante da família fundadora) e sem ligação direta ao executivo principal (agente delegado a administração) que tem subordinação ao vice-presidente executivo. Já para a função do responsável geral de compras, esta é ligada ao *CEO (Chief Executive Office)*, conforme esquema da figura 6.

Especificamente sobre o Brasil, a empresa é detentora de 50% de todo o volume de vendas do mercado para montadoras em seu segmento. Inaugurada no ano 2000 sua unidade fabril está localizada na cidade de Betim (Minas Gerais) em uma área total de 40.000m², com 6.250 (seis mil, duzentos e cinquenta) m² de área industrial de onde seus produtos são fabricados por 22 (vinte e duas) linhas em três turnos de trabalho, totalizando uma capacidade máxima de cerca de 7,5 (sete e meio) milhões de peças por ano. Seus produtos são distribuídos para todo o território nacional a partir da planta de Betim, atendendo as principais montadoras

diretamente e indiretamente por meio de fornecedores conhecimentos como ‘sistemistas’, responsáveis por um processo de pré-montagem.

Figura 6 - Organograma da Governança Corporativa da empresa.



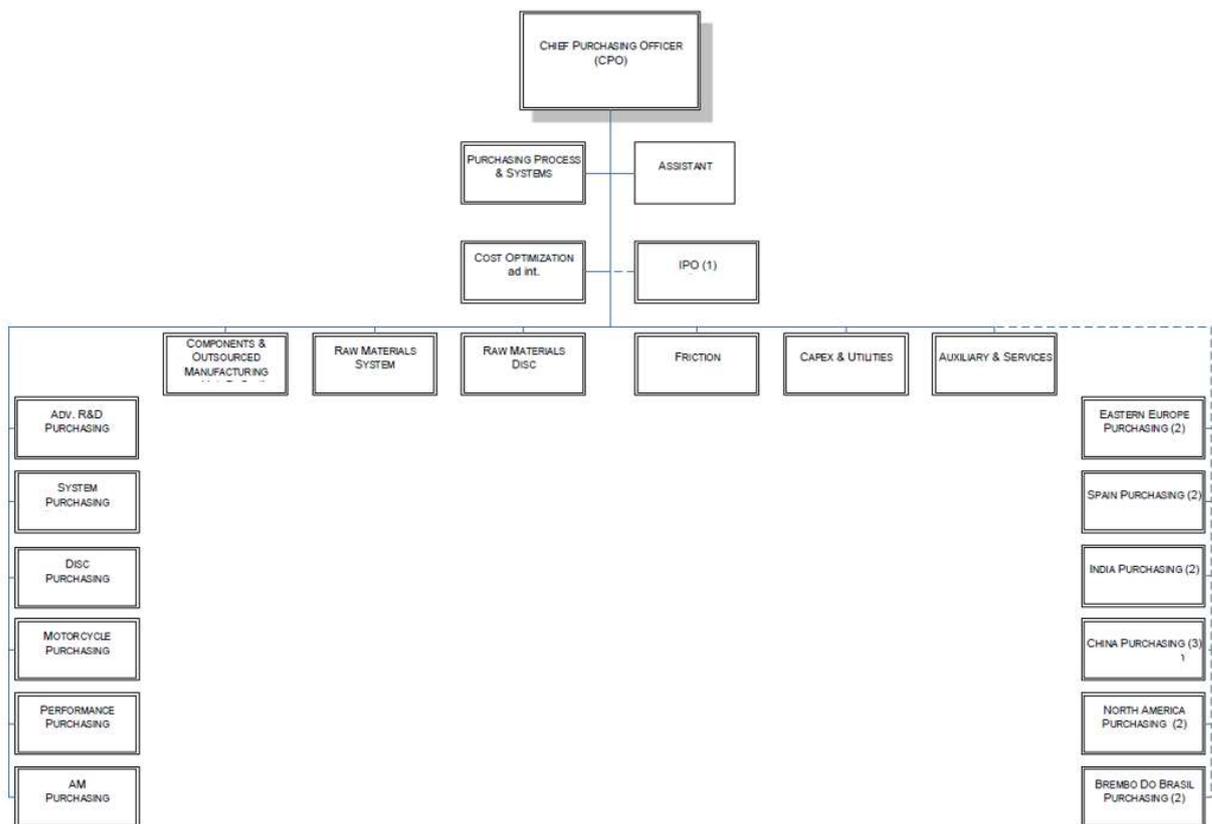
Fonte: dados concedidos pela empresa objeto.

Na Argentina a empresa possui um escritório de representação comercial, com 3 funcionários e na fábrica produtiva no Brasil são cerca de 180 (cento e oitenta) funcionários diretos e 70 (setenta) indiretos e um faturamento anual em torno de 250 (duzentos e cinquenta) milhões de reais em uma estrutura funcional direcionada a estratégia de liderança em custos, onde o CEO (sigla em inglês para *Chief Executive Office*) possui um *Staff* centralizado e

composto apenas pelas áreas mais relevantes da operação e responsáveis pela estratégia local da operação.

Sobre o departamento de compras, este está disposto em uma sub organização global em formato de matriz de responsabilidades em que cada líder de divisão responde localmente e pelos escritórios locais e cada gerente local responde para o seu respectivo responsável de divisão e todos respondem ao *CPO* (sigla em inglês para *Chief Purchasing Office*), responsável por um gasto anual superior a 1 (um) bilhão de euros (valor correspondente a aproximadamente 30% do faturamento total da organização) distribuídos em 40 (quarenta) plataformas, em 15 (quinze) escritórios espalhados pelo mundo e mais de 135 (centro e trinta e cinco) pessoas, em formato matricial, conforme figura 7.

Figura 7 - Organograma do setor de compras.



Fonte: dados fornecidos pela empresa objeto.

Quanto ao departamento de compras no Brasil, este está estruturado com 6 (seis) pessoas, sendo 1(um) gerente executivo, 3 (três) compradores e 2 (dois) estagiários, atuando para toda a região da América do Sul. Ao que se refere aos valores sob a responsabilidade de

compras, estes giram em torno de 200 (duzentos) milhões de reais, montante que equivale a mais de 80% (oitenta) do faturamento total da empresa para a região, mostrando a relevância do setor para a organização e a importância de se analisar como os processos desse departamento são influenciados pelos mecanismos de Governança Corporativa (dados internos da organização)⁴.

Portanto, com base na estratégia de atuação da empresa, cujas diretrizes, objetivos e normas de controles de processos são definidos pelo do escritório central (matriz), cabe aos gestores locais atenderem aos requisitos buscando sempre o *Compliance* total de processo e ao mesmo tempo buscar entender e avaliar como o atendimento a esses procedimentos influenciam a sua realidade local.

⁴ Os dados aqui apresentados foram obtidos através da pesquisa, diretamente da empresa usada como objeto de caso nesta dissertação.

5. PESQUISA

A presente seção apresentou os resultados encontrados na pesquisa realizada e as análises elaboradas a partir desses achados. Foi realizada a coleta de dados por meio de fontes secundárias de domínio público, por meio do *site* da empresa objeto e outras informações disponíveis na internet, e entrevistas com a participação de 5 executivos, 3 gestores e 7 analistas, sendo 2 operadores do processo de compras e 5 demais envolvidos no processo. Dessa forma, foi feita a leitura dos dados e a consequente relação com a literatura de base usada na construção da parte teórica da dissertação.

Em um primeiro momento, caracteriza-se a empresa usada como objeto de análise, assim como as suas práticas de Governança Corporativa e *Compliance*. Essas informações foram coletadas por meio do site da própria empresa, que busca atingir maior transparência na divulgação de conteúdos ligados aos temas. Depois, são sistematizadas as entrevistas realizadas, quando foram interpretadas as respostas e relacionadas com a dissertação em si. Em seguida, é apresentada a análise.

A empresa disponibiliza, em livre acesso, relatórios sobre os temas ligados à Governança Corporativa e *Compliance*, assim como os nomes dos diretores e auditores. Os nomes foram omitidos do texto para preservar a identidade dos profissionais, assim como os nomes dos colaboradores entrevistados.

5.1 Dados da Pesquisa

Esta subseção apresenta a pesquisa realizada por intermédio de dados secundários, fornecidos pela própria empresa. Foram analisados os dados disponíveis no *site* da empresa e do seu portal de Governança Corporativa, relacionando as práticas explicitadas com conceitos da literatura e os autores de suporte.

A empresa usada como objeto deste estudo é uma referência mundial em sua área, líder na fabricação de componentes para carros e motocicletas, principalmente na área relacionada a freios. O grupo opera em 14 países, estando presente em três continentes diferentes, com um quadro de funcionários de mais de 10.800 colaboradores. Dessa forma, a empresa busca oferecer produtos de qualidade, em termos de segurança e performance, de nível global.

A organização é focada para ser conduzida para a inovação e uso de novas tecnologias, novas formas de desenvolvimento e novos mercados, como meios para o desenvolvimento de

maior excelência e destaque, como diferenciais. Aliado a isso, há o apelo ao uso de tecnologias que respeitam o meio ambiente, a sustentabilidade e o compromisso com a comunidade na qual está inserida, procurando estabelecer métodos de produção que evitem a emissão de poluentes e impactos negativos ao meio ambiente, procurando sempre contribuir para o desenvolvimento social e ambiental.

Essa apresentação, se concentra nas qualidades competitivas da organização, está em acordo com a visão de mercado que defende para si. Ao se colocar como vanguarda em inovação e atribuir a isso o seu sucesso frente aos concorrentes, a empresa assume o papel de assegurar as boas práticas e desenvolver uma cultura que a fortaleça como uma organização de nível mundial. Para isso, as boas práticas de governança participam da elaboração da imagem da marca.

Anualmente, a empresa lança um boletim de Governança Corporativa, relatório em que são expostas as ações internas, externas e qual a direção das tomadas de decisões do grupo, dentre outros boletins que norteiam as ações da organização. Isso ocorre para apresentar, da maneira mais transparente possível, quais as concepções do negócio, suas orientações e rumos, para que a sociedade, o mercado e os investidores tomem conhecimento dos valores e ações da empresa. Essa comunicação é um elemento muito importante na relação com os *shareholders* e *stakeholders*, no sentido de prestar contas e expor a sua importância, os seus compromissos sociais e quem são os principais envolvidos nas tomadas de decisão.

Aqui, foram descritas as práticas de Governança Corporativa e *Compliance* adotados pela empresa, buscando também levantar os mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa.

5.1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA

Assim como já foi discutido nesse trabalho, a Governança Corporativa é um aspecto muito importante na condução da empresa moderna. As ferramentas usadas podem ser entendidas também como um *driver* no incremento de valor das ações no mercado financeiro.

Outro ponto é que a relação entre os *shareholders* e os *stakeholders* é valorizada, que ocorre uma melhoria nas trocas entre as partes, seja de experiências, de confiança e outras formas de trocas positivas para toda a sociedade. Por isso, as organizações têm tido mais atenção às práticas de Governança Corporativa para demonstrar que pertencem a comunidade e a sociedade como um todo.

A figura 8 mostra o acesso ao *site* da empresa, na seção de Governança Corporativa, na língua inglesa, onde podem ser encontradas informações relatadas aqui com facilidade. Ali, encontram-se as definições do que se entende pelo tema:

Governança corporativa é considerada o pilar da indústria moderna e representa a expressão do avanço sensível entre na regulação que trata da relação entre ética e negócios. Esse conceito está em acordo com toda a “condução” das atividades do negócio para garantir o cumprimento dos objetivos corporativos.

(...) Isso significa a relação de respeito mútuo e confiança entre indivíduos que deve permear cada aspecto da vida no trabalho, mesmo em uma entidade corporativa como a [nome da empresa], com mais de 6000 funcionários em todo o mundo. Uma realidade que – nas palavras do presidente do grupo – “não pode ignorar comportamentos e relações internas ou externas ao contexto da companhia, não somente para o sucesso das atividades do negócios mas também – e mais importante – como atenção nos aspectos inequívocos que são uma direção para afirmar valores, inspirados pelo conhecimento e princípios éticos compartilhados.

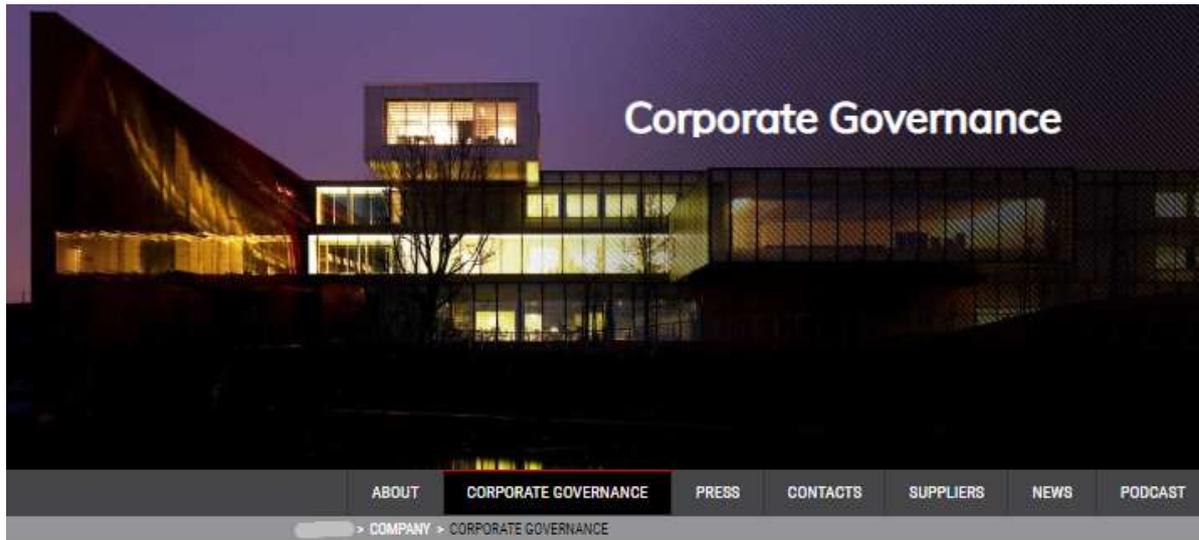
Na prática, nas companhias que adotam esses princípios, há um conjunto de órgãos de governança interna e instrumentos que atuam na disseminação da cultura corporativa entre os colaboradores, evitando riscos no processo de tomada de decisão. Esses instrumentos incluem o Código de Ética, o Manual de Governança Corporativa e o Modelo de Organização, Gerência e Controle, que guia e direciona atividades corporativas e define os papéis dos órgãos de governança, dentre os quais orientando o Conselho Diretor, o Comitê de Controle Interno e outros Comitês de Governança.⁵ (Site da Empresa, 2020)

Esses entendimentos estão em acordo com os autores da parte teórica deste trabalho, principalmente quando afirma que a Governança Corporativa participa da cultura organizacional.

No *site* da empresa, portanto, a Governança Corporativa, como ela é aplicada, recebe uma definição que estabelece qual é o entendimento da organização sobre o conceito e como é usado. Por essa compreensão, esse relacionamento de respeito mútuo e confiança entre indivíduos deve permear cada pequeno aspecto da vida do trabalho, mesmo em entidades corporativas, como a empresa usada como objeto, que possui milhares de colaboradores atuando no mundo todo.

⁵ Livre tradução do autor.

Figura 8 - Portal de GC da empresa.



CORPORATE GOVERNANCE

Corporate Governance is considered the cornerstone of a modern industrial concern and represents the expression of a shift in sensibilities among lawmakers regarding the relationship between ethics and business; this concept encompasses everything that 'governs' the activities of a business to ensure the attainment of its corporate goals.

Corporate Governance is defined as the system intended to ensure the integrity of the company and, therefore, safeguard the process creating value for shareholders and for all other stakeholders (investors, employees, suppliers, clients, banks, the community etc.), ensuring information transparency, managerial accountability, efficacy and efficiency. For Brembo, it stands for the "set of rules and procedures that govern processes for decision-making and for controlling and monitoring the activities of the business".

It is the relationship of mutual respect and trust between individuals that must permeate every single aspect of working life, even in a corporate entity such as Brembo, with more than 6000 employees around the world. A reality which - in the words of Group President Alberto Bombassei - "cannot ignore behaviours and relationships inside and outside the context of the company, not only for the success of its business activities but also - and more importantly - as attention to these aspects is an unequivocal way to assert values inspired by acknowledged, shared ethical principles".

In practice, in a company that adopts these principles, there are internal governance bodies and instruments in place serving to disseminate the corporate culture among its employees and to avoid risks in corporate decision making. These instruments include the **Code of Ethics**, the **Corporate Governance Manual** and the **Organisation, Management and Control Model**, which guide and direct corporate activities and define the roles of the governance bodies, chief among which the Board of Directors, the Internal Control Committee and other Governance Committees.

Fonte: site da empresa.

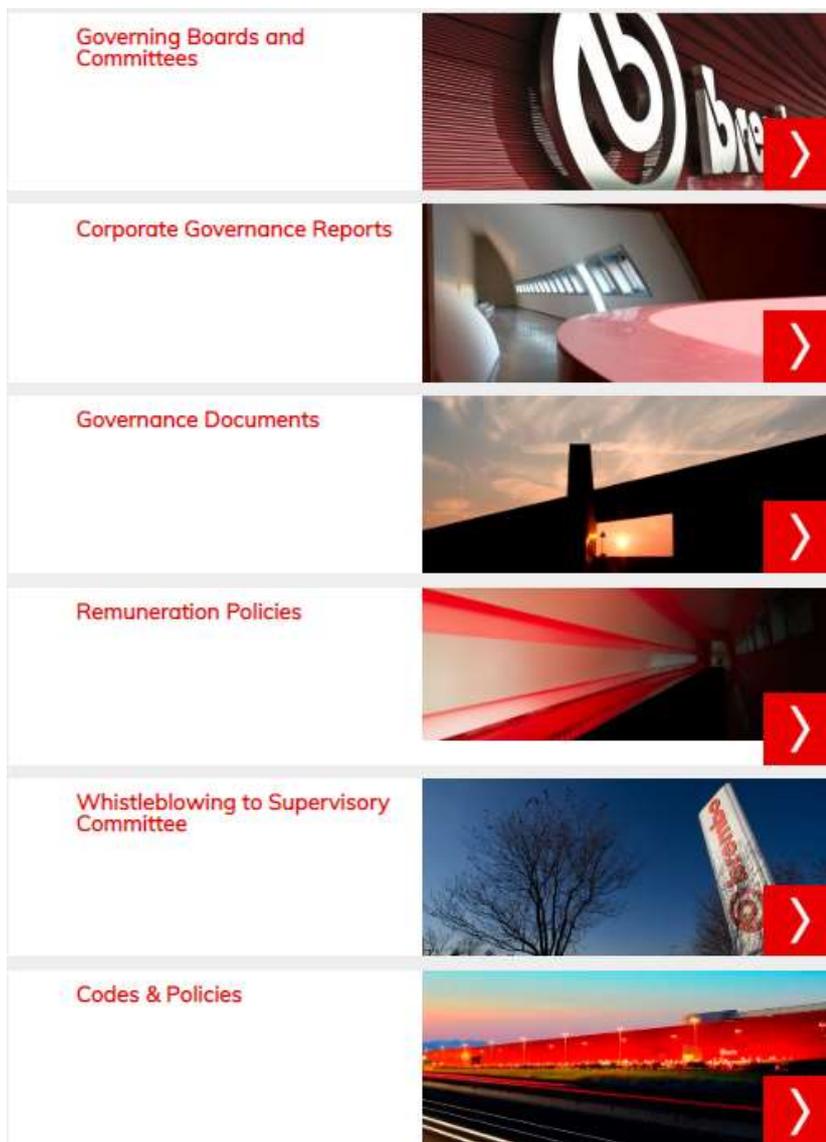
Na realidade, como observado pelo presidente do grupo, a empresa não pode ignorar os comportamentos e relacionamentos dentro e fora do contexto da companhia. Não somente porque isso determina o sucesso de suas atividades corporativas, mas também, e mais importante, como se dá atenção para esses aspectos para valores assertivos inspirados pelo conhecimento e princípios éticos compartilhados.

São esses entendimentos éticos compartilhados e aplicados à prática cotidiana do trabalho que constituem a cultura organizacional da empresa (Nakano & Fleury, 2005). Na prática, a companhia que adota esses procedimentos (quais procedimentos), estabelecendo com maior clareza quais são as suas diretrizes e valores, obtém vantagens sobre a cultura

organizacional, o que a leva para um patamar de competitividade superior, pois tem garantida a sua imagem dentro do mercado.

O que se apresenta como governante nas ações internas e serve de instrumento para disseminar a cultura corporativa aos seus colaboradores, inclusive para evitar riscos na tomada de decisão dentro das firmas, estão incluídos: (i) o Código de Ética; (ii) o Manual de Governança Corporativa; (iii) a gerência; e (iv) o modelo de controle, que direcionam as atividades corporativas e definem as regras da governança.

Figura 9 - Portal de GC da empresa estudada.



Fonte: site da empresa.

A forma como é organizada a estrutura de governança das empresas também é um ponto importante a ser destacado para o estabelecimento da impessoalidade na condução da

tomada de decisões. Da mesma forma como existem organizações diferentes de empresas, as firmas também têm estruturas de direção e gestão diferentes, que compete ao momento histórico em que estão inseridas e às concepções de governança às quais estão alinhadas (Matsuda, 2015).

Os acionistas elegem, os membros dos conselhos e a forma como será constituída essa estrutura hierárquica para a tomada de decisões. É a adaptação às demandas do sistema financeiro que leva os dirigentes a adotarem novas formas de organização, os conselhos servem para dar mais governabilidade aos ativos das empresas. Os conselheiros são eleitos pelo reconhecimento do mercado, sendo externos à organização, ou por reconhecimento das experiências de trabalho interno.

Assim, como já discutido anteriormente (Silveira, 2002), o conselho de administração é a ponte entre os acionistas e a direção da empresa. No caso da empresa estudada neste trabalho, as cadeiras do conselho estão descritas na Tabela 6.

Tabela 6 - Composição do Conselho Administrativo da empresa.

Conselho Administrativo
Presidente
Vice presidente executive
Chief Executive Officer – CEO
Diretor executivo
Diretor independente
Diretor não executivo
Diretor independente (proposta pelos acionistas minoritários)

Fonte: dados do site da empresa estudada.

A escolha feita pela empresa para a forma como deve ser composto o Conselho, como se vê na Tabela 6, deixa clara a opção por manter a maioria dos membros com diretores independentes. Isso mostra o compromisso com a imparcialidade das decisões mais importantes da organização. Ao criar uma composição em que os conselheiros não têm interesses próprios nas questões internas, ficam resguardados os interesses de ambas as partes: acionistas e empresa, *shareholders* e *stakeholders*.

Na composição dos responsáveis pela auditoria da empresa, vê-se a responsabilidade com a imparcialidade, também. Estando ligada aos entendimentos de *compliance*, entende-se que os auditores são os responsáveis por garantir a aplicação de *compliance* nas atividades da empresa. Ou seja, entre outras averiguações, os auditores têm o foco dos seus trabalhos na verificação da conformidade da rotina da organização com as normas e a legalidade exigidas.

A aplicação de *compliance* é essencial para o bom funcionamento da organização com as exigências do Estado, pelas regras, normas e legislações vigentes, que são uma forma de controle externo à firma, controle exercido pelo Estado para a regulação das atividades, garantindo a segurança institucional (Tabela 7).

Tabela 7 - Composição do quadro de auditores internos e externo da empresa.

Audidores Estatutários
Presidente (proposta do candidato por um grupo de acionistas minoritários)
Auditor efetivo
Auditor efetivo
Auditor alternativo
Auditor alternativo (proposta do candidato por um grupo de acionistas minoritários)
Auditor Independente
E&Y S.p.A.

Fonte: dados do site da empresa estudada.

Na Tabela 8, sobre os comitês relacionados à risco, sustentabilidade e remunerações, tem-se também o esforço para a adequação das atividades internas à empresa com os ideais de Governança Corporativa.

Tabela 8 - Composição dos comitês da empresa.

Comitê de Auditoria, Risco & Sustentabilidade
Presidente (diretora independente)
Diretor independente
Diretor independente
Comitê de Remuneração e Nomeações
Presidente (diretora independente)
Diretor independente
Diretor independente
Diretor independente
Comitê de Supervisão
Presidente <i>Expert</i> independente
Chefe do escritório interno de auditoria da empresa
Diretora independente

Fonte: dados do site da empresa estudada.

5.1.2 COMPLIANCE APLICADO À EMPRESA

Em seu *site* na internet, a empresa reconhece a sua exposição a riscos oriundos de possíveis não concordâncias com as leis aplicáveis nos países onde está inserida. Isso porque a mudança de leis e regras para atuação nos diferentes países pode acontecer de forma abrupta, causando risco de não cumprimento por conta do tempo entre a assimilação da nova regra pela empresa e a efetividade das leis locais.

Os novos regulamentos dos setores dos mercados em que opera são acompanhados pela equipe de *Compliance* da empresa, minimizando assim os efeitos de um possível descumprimento das regras. Para tanto são usados os auxílios de consultores internos e externos, sempre que necessário, por meio de constante atualização e desenvolvimento de pesquisas jurídicas regulamentares.

Este é um processo complexo, pois não há uma agenda pré determinada para o surgimento de novas discussões e debates nos poderes legislativos de cada país acerca de novos conteúdos, gerando uma insegurança jurídica das empresas e a necessidade de estarem sempre atentas para as transformações do aparato jurídico legal de cada subsidiária. Essas seriam questões que envolvem, por exemplo, aquelas relativas à segurança e saúde do trabalhador, à proteção do meio ambiente, à gestão de risco, à qualidade de produtos e outras.

O *Compliance* surge, portanto, para assegurar e garantir, à organização e a todos os agentes envolvidos, que atitudes, ações e decisões relativas à empresa estão de acordo e em conformidade com as regras e leis locais, buscando constantemente ter as autorizações e licenças exigidas pelo poder público local e corrigindo erros, para a máxima adequação ao contexto legal local.

As normas aplicadas à empresa são, primeiramente, adaptadas às leis do seu país sede em seguida elas são aplicadas aos países das subsidiárias. De acordo com o próprio *site* da empresa:

O risco considerado mais significativo para o Grupo ao nível teórico prende-se com o caso indicado no ponto 2 anterior, pelos seguintes motivos:

- regulamentações diferentes para cada país, com base em sistemas jurídicos diferentes, muitas vezes apresentando complexidades e desafios interpretativos;
- inexistência, nas demais ordens jurídicas, de regime de isenção de responsabilidade semelhante ao vigente na Itália;
- falha das subsidiárias em fornecer informações e se comunicar com a controladora de maneira consistente e oportuna;
- a importância estratégica de certos mercados locais;
- diversidade cultural e possíveis questões críticas na gestão do pessoal local. (Tradução do autor do site da empresa www.brembo.com)⁶.

Diz, ainda, que:

As medidas mitigadoras do Grupo são consideradas suficientes para reduzir significativamente a sua exposição a casos de risco e visam assegurar a difusão global de uma cultura de *compliance* através do estabelecimento de princípios

⁶ The risk deemed most significant for the Group at a theoretical level relates to the case indicated in point 2 above, for the following reasons:

- different regulations for each country, based on different legal systems, often presenting complexities and interpretative challenges;
- a lack, in other legal orders, of a system of exemption from liability similar to the one in force in Italy;
- failure by subsidiaries to provide information to, and communicate with, the Parent in a consistently timely manner;
- the strategic importance of certain local markets;
- cultural diversity and possible critical issues in the management of local personnel.

(Disponível em www.brembo.com. Acessado em junho de 2020).

éticos e de conduta específicos, para além do acompanhamento constante de alterações legais, por meio da implementação do seguinte:

- mapeamento (e atualizações periódicas) pelo Departamento Jurídico e Corporativo dos estatutos que dispõem sobre a responsabilidade administrativa das empresas em vigor em todos os países estrangeiros em que o Grupo opera;
- reportar aos Comitês de País das subsidiárias através de um sistema de monitoramento específico sobre as principais questões de interesse nas áreas de compliance, governança, jurídico / contratos e contencioso;
- adoção e implementação (por meio de sessões de treinamento) de um sistema de conformidade de várias camadas. (Tradução do autor do site da empresa www.brembo.com)⁷.

Esses dois excertos retirados do relatório anual da empresa mostram que a preocupação com a conformidade se faz presente constantemente para evitar problemas de cunho legal. As ferramentas que são usadas para que os colaboradores compreendam a importância de seguir as normas são, por exemplo, os códigos de ética internos disseminados em todas as filiais, como o *Compliance Guide lines and Group Policies and Procedures*.

5.2 Resultado das Entrevistas

Esta seção fez uma análise da pesquisa, relacionando os resultados com as categorias propostas para coleta dos dados. Foram interpretadas as respostas relacionadas a unidades de análise, fazendo um estudo da relação entre as respostas de cada um dos entrevistados e a literatura de suporte.

⁷The mitigating measures taken by the Group are regarded as sufficient to significantly reduce its exposure to cases of risk and are aimed at ensuring the global spread of a culture of compliance through the establishment of specific principles of ethics and conduct, in addition to constant monitoring of legal changes, through implementation of the following:

- mapping (and periodic updates) by the Legal & Corporate Department of statutes that provide for administrative liability for companies in effect in all foreign countries in which the Group operates;
- reporting to the Country Committees of subsidiaries through a specific monitoring system on the main issues of concern in the areas of compliance, governance, legal/contracts and litigation;
- adoption and implementation (through training sessions) of a multiple-tier compliance system. (Disponível no site da empresa www.brembo.com. Acessado em junho de 2020).

5.2.1 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E *COMPLIANCE*

A análise das respostas a questão 1, sobre o entendimento de cada entrevistado sobre o tema Governança Corporativa, “O que você entende por Governança Corporativa?”, demonstra um alinhamento da grande maioria quanto ao conceito de GC como sistema e processos adotados pela organização com o objetivo de nortear a administração do negócio. Abaixo alguns trechos de entrevistas que comprovam esse alinhamento:

Entrevistado 6: É um sistema ou conjunto de normas, procedimentos e leis que a empresa está obrigada a seguir por lei ou por determinação da administração, para garantir que o negócio da empresa vai andar dentro da legislação pertinente e do que aquilo que a empresa quer para gestão do seu negócio.

Entrevistado 13: É o conjunto de processos, costumes, leis, regulamentos, procedimentos que a empresa define como uma forma de conduta principal, ela é controlada e administrada pela companhia.

Vale aqui ressaltar que de todos os entrevistados, apenas um não soube responder. Esse fato está diretamente ligado ao nível hierárquico ocupado, sendo que o menor nível entre os entrevistados foi o que mais obteve dificuldade em responder as questões. Isso se deve principalmente pelas formas principais de comunicação utilizadas pela empresa, que são as mídias digitais por meio de sua intranet ou e-mails e ainda em alguns casos fora da língua do país de destino, o que tende a dificultar o acesso de quem não trabalha diretamente em uma estação com computador e entendimento pelo formato e idioma. Abaixo a resposta que demonstra o resultado:

Entrevistado 12: É uma pergunta muito complexa para mim, não vou saber te responder.

Nas definições dadas nas respostas à pergunta 1, são demonstradas essas duas importâncias para a GC: como uma regulação interna e como uma adequação de mercado, como no exemplo a seguir:

Entrevistado 5: Bom, Governança Corporativa é uma série de requisitos, protocolos e processos que são desenvolvidos e formatados pela empresa para que o entendimento de todo o nosso código,

principalmente de ética da corporação, seja distribuído uniformemente para a companhia. Com isso, toda empresa teria conhecimento de várias áreas da governança para garantir um processo e uma aplicação desse processo coeso, evitando distorções, evitando atos inadequados e mantendo a boa imagem da empresa dentro do mercado.

A análise das respostas a questão 2, “Na sua empresa, o que te remete a Governança Corporativa?”, que buscava fazer a ligação entre o conceito previamente relatado sobre GC e o que dentro da sua organização lhe remetia a ele, mostra que a metade dos entrevistados fez uma associação aos processos específicos do seu setor e aos quais ele está submetido. A outra metade dos entrevistados fez menção aos processos corporativos mais amplos e que, de alguma forma, tem uma interseção com seus departamentos. Abaixo, alguns trechos de entrevistas que comprovam esses pontos:

Entrevistado 2: Dentro da organização que eu atuo, o que me remete, como a gente está inserido dentro de um contexto de uma empresa multinacional, nós temos um setor na matriz, que fica no exterior. Então, o que me remete é sempre o órgão interno de auditoria. Então, a auditoria corporativa.

Entrevistado 5: Principalmente no meu caso, a minha rotina é toda pautada por isso. Uma grande maioria dos nossos procedimentos aqui na área financeira como um todo, são permeados de itens pautados pela governança.

O conceito reconhecido pelos colaboradores é unânime no sentido de que a GC é um conjunto de normas que rege os procedimentos, reforçando ainda mais a ideia de que a cultura organizacional é compartilhada. Os valores e ética da empresa são compartilhados por meio da assimilação dessas ideias.

Entrevistado 12: Por exemplo, o código de conduta isso vem da governança corporativa, as auditorias que a gente da área de processos, tanto auditorias de qualidade, auditoria de meio ambiente, auditoria de saúde e segurança e as auditorias (...) eu entendo que é para ter o olhar, para ver se a gente aqui do Brasil está seguindo toda a Governança Corporativa. A gente não é auditado na ISO45001 só porque somos nós aqui, mas porque é uma exigência está dentro da governança que as plantas têm que estar *compliance* com a ISO45001, por exemplo, que é o que a gente vai ser auditado agora no futuro.

A análise da pergunta 3 – “Vamos tratar agora das práticas de GC, você consegue descrever quais práticas de Governança Corporativa são adotadas na sua empresa? Quais delas você mais utiliza no seu dia a dia?” – que trata da percepção das práticas de GC aplicadas pela empresa e mais utilizadas por cada um dos entrevistados, a estruturação de processos, segregação de funções e a definição de políticas e códigos são os mais citados.

A GC é constantemente relacionada a “procedimentação” da forma de atuar tanto no contexto micro de cada setor quanto no contexto macro de organização, sempre com foco em transparência e confiabilidade. As respostas têm maior relação com *compliance* e auditorias:

Entrevistado 3: Eu acredito que *compliance* é uma delas, por conta do processo ser um processo robusto e mandatário. *Compliance*, eu falo reuniões de *staff* com o time, digamos que o feedback para os funcionários, acredito que seja uma prática e os *reports* que a empresa dispõe no mercado, no caso algumas para acionistas, outras para clientes, então esses *feedbacks* e *reports* para mercado também. Olha, eu uso muito a questão do *compliance* e uso também essa questão do *report*, do *feedback* tanto para fábrica, quanto para externa também, porque a gente tem plantas em outros países, a gente passa esse *feedback* também.

Entrevistado 6: No dia a dia na empresa em que eu atuo, existe uma série de práticas, nós recebemos consultas constantes, seja do pessoal jurídico, seja do pessoal financeiro, a respeito de algumas variações ou do conhecimento de variações ou de desvios ou de favorecimentos em relação a contatos ou contratos políticos, de favorecimento pessoal, de favorecimento de família, então esse é um dos aspectos. Outras práticas são as auditorias periódicas realizadas nos diversos processos de acordo com aquilo que é evidenciado no momento pela matriz da empresa.

Para a pergunta 4, “Você tem conhecimento sobre o manual de GC da empresa?”, que tratava sobre o conhecimento sobre o manual de GC da empresa. 5 entrevistados afirmaram ter um conhecimento sólido, enquanto 7 disseram ter um conhecimento básico adquirido por meio de treinamentos ou divulgações internas. Por fim, os demais 3 afirmam não ter nenhum conhecimento sobre o manual, sendo que em um caso a própria existência deste foi questionada, conforme trecho abaixo:

Entrevistado 3: É aquele treinamento que a gente faz, o manual de conduta, não é isso?! Eu tenho sim o que pode e o que não pode, as regras, as leis internas e externas, eu tenho conhecimento sim.

Entrevistado 14: Eu já li uma vez na minha vida ele dentro do nosso portal digital, para ser bem honesto faz tempo isso e eu não tenho detalhes na minha cabeça não.

Entrevistado 6: Não existe um manual de governança da empresa, eu não conheço esse manual.

Essas respostas, um pouco controversas, se diferenciam das outras respostas, cujos entrevistados dão a entender que conhecem e aplicam os conteúdos da Governança Corporativa da empresa. Isso deixa o questionamento do como, exatamente, os colaboradores tomam ciência das normas, se elas são simplesmente replicadas nos processos da rotina do trabalho.

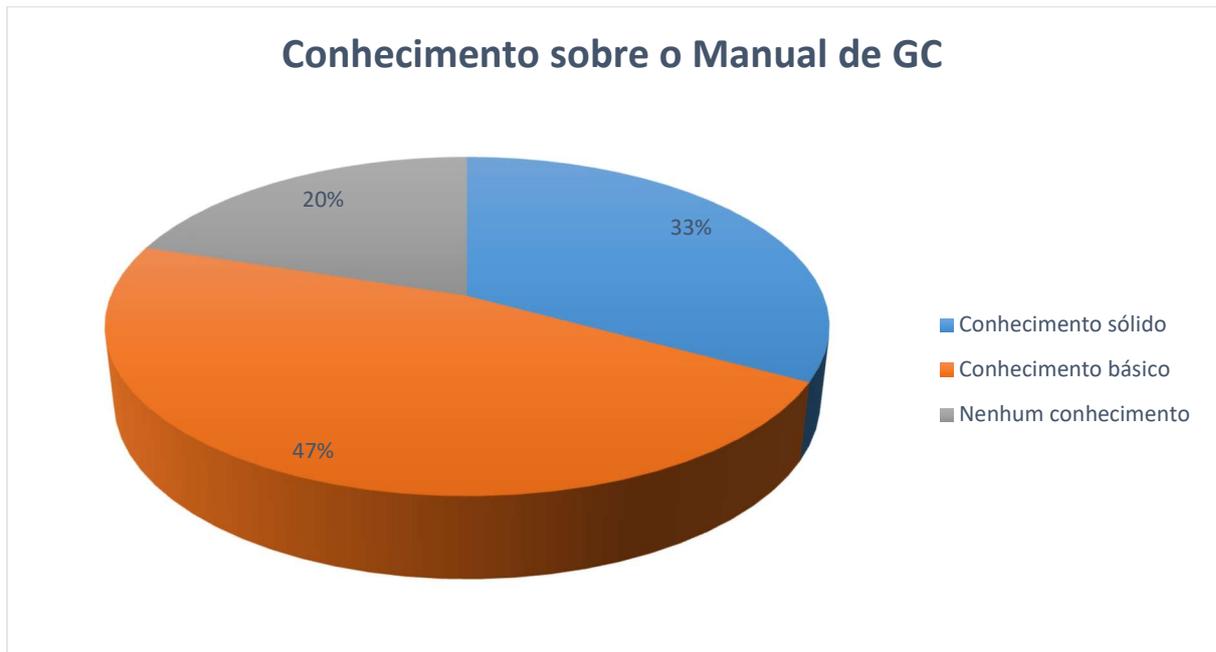
Entrevistado 5: Sim, tenho conhecimento, é bem divulgado, são práticas que a empresa valoriza bastante.

Entrevistado 8: Eu tenho algum conhecimento, eu já pesquisei, já entrei no site da empresa, olhei todos as diretrizes que a empresa tem, o que está lá dentro da parte de governança, mas é algo que a gente pode facilmente consultar, não tem isso assim talvez tão evidente, tão claro, mas eu sei onde buscar, eu já tive acesso, seria algo fácil para mim.

Entrevistado 10: Não, eu desconheço esse manual.

Com base nas respostas dos entrevistados, que descreveram conhecer de maneira mais completa (sólida), ou que apenas tinha conhecimento da existência (básico) e os demais que não tinham conhecimento nenhum, temos a figura 10 abaixo pra ilustrar essa proporção. Dado que o manual da governança trata das diretrizes desse tema para toda a organização, se considerarmos que a grande maioria tem baixo conhecimento ou simplesmente desconhece a sua existência e conteúdo, pode-se aferir que existe uma falha no processo de comunicação e treinamento dos funcionários quanto ao tema.

Figura 10 - Conhecimento dos colaboradores sobre o Manual de GC.



Fonte: dados da pesquisa.

Segundo Dolan & Garcia (2006), as atividades de *Compliance* podem ser entendidas como uma necessidade de adequação às normas e procedimentos, internos e externos, exigindo-se verificação permanente de aderência, eficácia e efetividade das atividades e processos da Organização no atendimento a estes aspectos. Dessa forma, a pergunta 5, “Você conhece os códigos e políticas vigentes da empresa?”, mostrou que em média cada entrevistado foi capaz de citar de forma espontânea ao menos 3 destas, sendo que o maior número de citações foi de 7 em apenas dois casos nenhum código ou política foi citada apesar de em ambos os casos os entrevistados afirmarem ter conhecimento das mesmas. Entre os códigos e políticas mais citados, os de maior destaque são o código de ética e o código de conduta, lembrado por 12 dos 15 dos entrevistados.

Entrevistado 12: Alguns códigos eu conheço, a maioria dos códigos, por exemplo o código de conduta, de ética, o código de anti suborno, de sustentabilidade e responsabilidade social corporativa que é aquele que a gente tem junto à sociedade

Entrevistado 14: Sim, eu conheço os códigos, mas eu não sei especificar quais são os códigos.

A pergunta 6, “Você conhece o *Compliance office* e sabe o seu papel na empresa?”. Somente um dos entrevistados foi capaz de identificar com precisão o *compliance office* da empresa (excluindo o próprio, que também fazia parte do grupo da pesquisa), enquanto a maioria das respostas fez a ligação dessa função à figura do representante jurídico, o que tende a ser explicado quando se verifica a complementação da resposta quanto ao seu respectivo papel, sendo que na visão da maioria dos entrevistados deve ser apenas zelar pelo cumprimento dos processos e procedimentos, monitorando e fiscalizando a atuação de todos os setores.

Entrevistado 7: Eu acredito que seja a pessoa responsável para poder fazer de verificação, se a empresa está andando conforme aquilo que ela escreveu em lei, digamos que aquilo ali que ela colocou como regra, se tudo aquilo ali está feito conforme manda o figurino, digamos aí em questão de auditoria por exemplo, essas autorias que a gente tem, principalmente aquelas em questão *compliance*, elas vêm para verificar em aquilo que a gente escreveu é aquilo que a gente realmente está cumprindo.

Apenas um dos entrevistados, que nesse caso específico era o próprio *compliance office*, fez menção ao papel também importante, e não antes citado, relativo à orientação e suporte quanto a GC frente a toda a organização. Abaixo alguns trechos de entrevistas que comprovam esses pontos:

Entrevistado 15: Conheço, o papel dele é garantir que todas as nossas atividades, tudo que a gente faz, esteja dentro daquilo que é esperado pela empresa mesmo, garantir que tudo aquilo que é feito está em *compliance*, está de acordo com as normas e regras da empresa.

Entrevistado 6: Ajudar a administração para que todos as pessoas envolvidas nos processos estejam de acordo com a política de governança.

Ao final do primeiro bloco de perguntas referentes às práticas de governança, o objetivo da pergunta 7, “Como as práticas de *compliance* influenciam os processos do seu setor?”, é entender a influência das práticas discutidas de acordo com o processo de cada um. De maneira geral, todos os entrevistados podem perceber um impacto direto nos processos executados por seu setor, sendo essa percepção positiva, quanto à transparência e à sensação de segurança conferida a essa adequação, assim como em alguns casos foi notado o aumento da

complexidade e dificuldade de atuação, porém é clara a necessidade efetiva de tais práticas que garantam o alinhamento organizacional, como demonstrado abaixo:

Entrevistado 1: Impacta diretamente, porque por exemplo, eu vou falar do meu setor específico, a gente tem toda a documentação, digamos aberta, do sistema de gestão da qualidade, onde nós temos que assegurar que aquela informação seja totalmente resguardada ou até mesmo sigilosa e a prática de *compliance* seria essa segurança de não repassar informações para terceiros. Enfim acho que é basicamente isso, influencia no meu processo trazendo mais robustez e mais segurança.

Entrevistado 15: No primeiro momento quando a gente pensa nas práticas de *compliance*, governança, a gente pode pensar um pouco que gera um atraso em muitas atividades, porque como são mais processos, é algo que tem que ser mais investigado, tem que ter um maior número de documento, detalhes, a gente pensa primeiro momento que é algo que atrasa de certa forma o andamento do setor, mas que no final a gente entende que é necessário.

Ao final do primeiro bloco o *cloudword* gerado a partir das respostas dos 15 entrevistados fica conforme a figura 11. A governança corporativa tem maior relevância como tema principal do projeto e foco da pesquisa com destaque para os termos *compliance*, conhecimento, processos e comportamento.

Figura 11 - Cloudword primeiro bloco.



Fonte: dados da pesquisa.

5.2.2 MECANISMOS DE CONTROLE DEFINIDOS A PARTIR DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.

No segundo bloco de perguntas, buscou-se entender os mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de GC. A pergunta 8: “Que controle são exigidos no seu trabalho/área?” que tenta identificar quais mecanismos são exigidos para cada entrevistado em seus respectivos setores. Para 10 dos entrevistados o principal mecanismos de controle aplicado é a auditoria, seja interna ou externa, esse mecanismo é sempre relacionado a correta execução do processo e o evidenciamento disso para comprovação de uma terceira parte que pode atestar sua procedência.

Os 5 demais entenderam que os processos estabelecidos para a execução das atividades, como por exemplo a segregação de função e diferentes níveis de aprovação, são em si os controles definidos pela GC com o objetivo de assegurar o alinhando entre o que é efetivamente executado e a diretriz da organização. Os trechos abaixo mostram isso:

Entrevistado 1: Sem sombra de dúvidas as auditorias internas são fundamentais para garantir esse controle, hoje nós temos várias auditorias principalmente do nosso processo central, da nossa matriz, onde vem assegurar que isso seja retratado de uma forma sigilosa digamos assim, aprovação de processo também, tem todo uma diretriz, tem todo um fluxograma de aprovação determinado, quem executa, quem aprova, quem lê, enfim tem todo um fluxo de definição para o meu departamento específico, eu acredito que seja isso mesmo.

Entrevistado 11: Tem que ter controle de tudo que se recebe, a conferência dos produtos que chegam na empresa, a conferência de valores, se os fornecedores estão homologados para fornecer para empresa e se existem pedidos para todos os produtos que chegam na empresa. Fora as auditorias específicas dentro do setor.

A pergunta 9, “A quem são endereçados estes controles da área?” fez referência à pergunta anterior, buscando entender a quais órgãos, pessoas ou departamentos são destinados os controles aplicados a sua área do especificamente. Em todas as respostas, mais de um ente foi citado, sendo para mais da metade dos casos foi obtido pelo menos a matriz da empresa citada como destino do resultado dos controles e sem segundo lugar o gestor imediato do entrevistado.

De maneira geral, todos os entrevistados mencionaram algum nível hierárquico superior ao seu, o que mostra o entendimento e consenso de que cabe aos gestores das organizações, tanto a definição e o monitoramento, quanto a aplicação e efetividade dos controles exigidos.

Entrevistado 6: A gente pode dizer que são para gestão local e para a matriz.

Entrevistado 13: Primeiramente à gestão local, ao CEO, aos *partners* que estão na Itália, ou seja, o departamental e para o *board*. Muitas dessas informações, por serem da área da qualidade e fazer auditorias, são direcionadas diretamente até ao CEO mundial, ou seja, faz um *crosscheck* perante as informações locais com a auditoria que acaba sendo dependente também e isso retorna para a mundial.

A próxima pergunta "Os controles exigidos para a área facilitam ou dificultam o trabalho do dia a dia?" teve grande relevância, pois tratou diretamente da percepção da influência dos controles de GC no processo que o entrevistado executado no dia a dia. Para 10 dos 15 entrevistados os controles facilitam o seu trabalho, ou seja, a grande maioria, sendo que estes reconhecem a necessidade dos controles para garantir a assertividade dos resultados, a padronização dos processos dos setores e que isso é parte intrínseca da operação e do trabalho.

Entrevistado 4: São necessários e facilitam, pois te dão um norte para trabalhar com segurança e poder também poder avaliar o que está sendo trabalhado, desenvolvido. Não vou falar que dificulta o trabalho, não vou falar que é um mal necessário também, é parte do trabalho, essa questão da dificuldade a gente não pode ver como sendo uma dificuldade, como sendo parte do trabalho.

Apenas dois entrevistados citaram explicitamente que os controles dificultam sua operação, sendo que um deles faz um contra ponto exato quanto à determinação de controles e processos com outro entrevistado que afirmou que estes facilitam. Para o entrevistado 11 os controles trazem rigidez e rigor que dificultam seus processos e já para o entrevistado 12 os mesmos controles para o seu setor são vistos como facilitadores, pois criam um padrão que evita margem de erro na atuação. Abaixo a transcrição das entrevistas que mostram esse ponto:

Entrevistado 11: Eles norteiam todas as atividades, na verdade eles tornam os processos mais “rígidos, mais rigorosos”, de maneira que a gente consiga fazer com a probabilidade de erro zero. Ele dificulta.

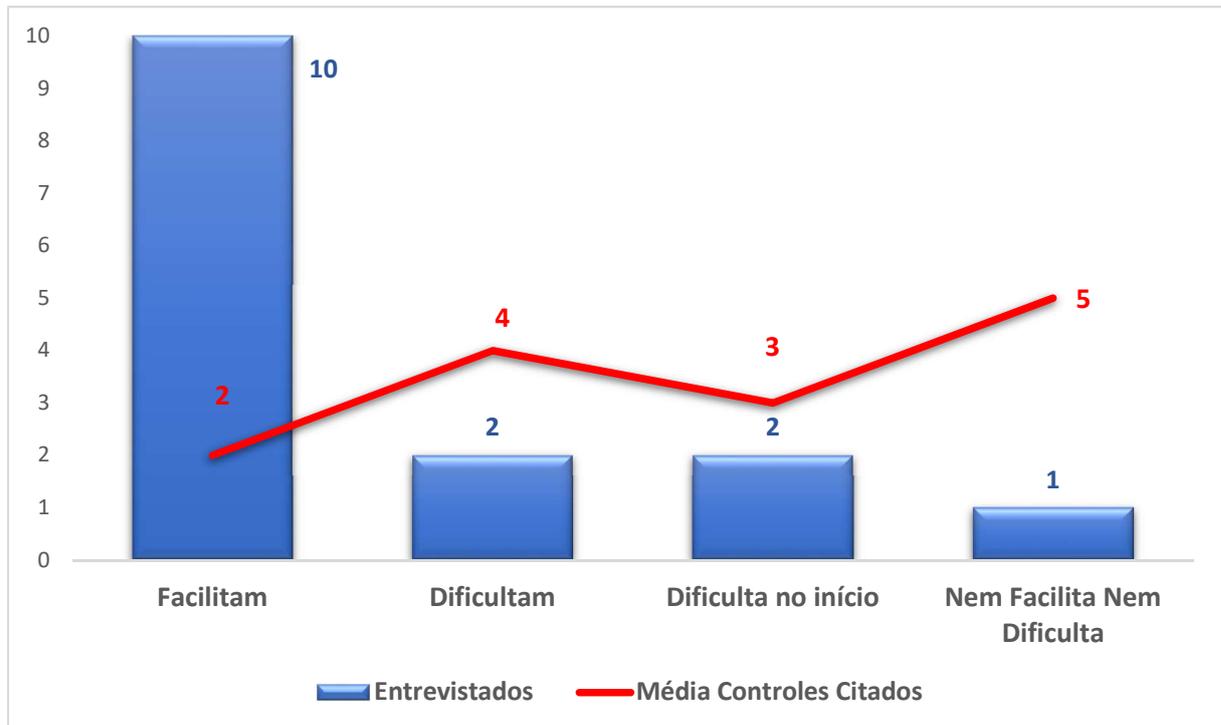
Entrevistado 12: Facilitam o meu trabalho, porque faz a gente trabalhar de acordo com o padrão, não tem como fugir fora da regra, ou você faz igual ou não faz igual.

Ainda na pergunta 10, dois dos entrevistados citaram que a dificuldade trazida com os controles da GC aplicados ao seu processo é momentânea, que logo entendidos quanto aos seus objetivos e incorporados na rotina, eles passam a ser facilitadores.

Entrevistado 2: No início dificulta, quando era uma inovação trazia muita dificuldade, mas todo esse contexto de *compliance*, de governança também, estão passando por uma mudança comportamental da sociedade muito grande, então isso tudo faz parte de uma mudança maior que a gente está vivendo. Então se no início era uma dificuldade, hoje já faz parte da cultura (...).

Ao ser feita uma análise entre as respostas da questão 8 quanto ao número de mecanismos de controle citados pelos entrevistados cruzando esse dado com a questão 10 que trata da percepção de impacto desses controles nos processos, tem-se conforme a figura 12:

Figura 12 - Impacto percepção de impacto dos controles.



Fonte: dados da pesquisa.

O gráfico apresentado na figura 12 mostrou que a média de números de controles citados pelos entrevistados, que acreditam que os controles facilitam os processos é menor que os demais, sendo que a mesma média dos controles citados pelos que acreditam que dificultam é o dobro, ou seja, pode haver uma relação direta quanto à quantidade de controles aplicados (ou lembrados) efetivamente a cada setor para determinar a percepção de impacto por parte do entrevistado. Assim, quem percebe mais controles tende a acreditar que estes dificultam seu processo enquanto os que veem menos controles pensam que facilitam.

A Tabela 9 faz uma relação dos controles citados pelos entrevistados e a quantidade de vezes que estes foram citados. Percebeu-se claramente uma predominância da auditoria interna como principal controle lembrado e percebido entrevistados, seguido dos processos. Isso demonstra que controles executados por terceiros e que geralmente possuem um acompanhamento de resolução (caso da auditoria) são reconhecidos como eficazes no seu papel de assegurar a correta execução das atividades.

Tabela 9 - Relação dos controles citados.

Entrevistado	Percepção	Controles Citados				
1	Facilita	Auditoria Interna	Processos			
2	Dificulta Início	Contratos	Fluxo aprovação	Segregação função		
3	Facilita	Auditoria Interna	Fluxo aprovação			
4	Facilita	Indicadores	Auditoria Interna			
5	Facilita	Auditoria Interna	Códigos			
6	Dificulta	Auditoria Interna	Auditoria Externa	Processos	Fluxo aprovação	
7	Facilita	Processos	Auditoria Interna			
8	Nem Facilita Nem Dificulta	Auditoria Interna	Auditoria Externa	Fluxo aprovação	Segregação função	Sistemas de TI
9	Facilita	Normas	Auditoria Interna	Auditoria Externa		
10	Facilita	Auditoria Interna	Relatórios			
11	Dificulta	Processos	Auditoria Interna	Sistemas de TI	Fluxo aprovação	
12	Facilita	Sistemas de TI	Processos			
13	Facilita	Auditoria Interna	Indicadores			
14	Facilita	Auditoria Interna	Treinamentos			
15	Dificulta Início	Processos	Segregação função			

Fonte: dados da pesquisa.

A pergunta 11 “Quais os mecanismos têm foco na transparência das ações executadas na sua área?” pediu que os entrevistados citassem quais dentre os mecanismos citados ou não por ele até o momento, têm foco na transparência nos processos desenvolvidos pelo seu departamento. Assim como na pergunta 8, o principal mecanismo citado foi a auditoria, seja ela interna ou externa, com mais de das respostas, porém um mecanismo que só havia sido mencionado por 2 entrevistados aparece como o segundo mais citado aqui, com de relevância, que são os indicadores sejam internos ou, pois estes seriam responsáveis por demonstrar os

resultados tanto da efetividade dos processos quanto ao atingimento de objetivos do setor ou da organização. Abaixo seguem trechos que demonstram isso:

Entrevistado 1: Os indicadores por exemplo, os nossos indicadores têm o foco totalmente transparente, são indicadores que são reportados internamente, em nível global para nossa matriz, em nível de órgão certificador por exemplo (...).

Entrevistado 3: As auditorias, elas verificam se aquilo que nós estamos fazendo está correto, se está no código de conduta da empresa, se está nas leis, nas regras já instruídas que a gente foi treinando.

Importante ressaltar que apenas um dos entrevistados citou dentro da pergunta 11 o sistema ERP ou o sistema de tecnologia da informação utilizados para gestão da organização. Esses sistemas são inseridos nas empresas como uma forma de controle de processos e deveriam criar de forma automática todos os registros de movimentações, ou seja, deveriam possibilitar a visualização de todos os dados de cada departamentos uma vez que todas as áreas se utilizam do mesmo para operar, sendo assim um mecanismo informatizado de transparência, porém ainda assim o seu nível de citação/ menção foi de apenas 1 (entrevistado 12).

Ao final do segundo bloco o *cloudword* gerado a partir das respostas dos entrevistados ficou conforme a figura 13. Como o objetivo específica deste bloco das entrevistas é tratar dos mecanismos de controle, esse termo teve maior relevância nas respostas. A governança corporativa também com destaque juntamente com os mecanismos como auditoria, processos e políticas.

Figura 13 - *Cloudword* segundo bloco.



Fonte: dados da pesquisa.

5.2.3 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E O DEPARTAMENTO DE COMPRAS

O terceiro bloco de perguntas buscou descrever como as boas práticas de GC influenciam os processos do departamento de compras.

A pergunta 12 “Quais os processos do departamento de compras são mais influenciados pela GC da empresa?” tem o objetivo de entender, na visão do entrevistado, se algum processo específico do setor de compras havia sofrido maior influência da GC. As respostas mostraram que 12 dos 15 entrevistados não foram capazes de especificar um processo, citaram um processo genérico macro de aquisição ou ainda entendem que todos os processos estão diretamente ligados e, por consequência, influenciados pela GC.

Entrevistado 2: Eu acho que deve ser todos, não tem como não ser todos, seja lá quais são eles. Então desde a parte de quando a empresa decide que vai buscar, seja fornecedor de produto, de serviço, seja do que for, já na busca como busca esse fornecedor, como contata esse fornecedor, como contrata esse fornecedor ou cliente, esse fornecedor de produto ou serviço, então todos, a governança seguramente em compras, tem mais influência e impacto.

Entrevistado 7: Processo de aquisição, se eu tenho aquisição de um valor mais elevado, eu tenho mais processos para realizar, então eu tenho avaliação de fornecedor, inclusive financeira, avaliação técnica e eles me pedem mais documentos em cima de aquisições com valores mais altos. Matéria-prima, por exemplo, toda vez que você vai homologar um novo fornecedor, você tem mais processos em cima dessa atividade.

Entrevistado 8: Acho que desde a solicitação, o que eu vejo e o que eu tenho mais participação é todo o processo de solicitação de compra de qualquer material, ele foi ajustado ao longo principalmente desses últimos anos para que estivesse cada vez mais *compliance* com as exigências da governança corporativa e foram feitas auditorias e nessas auditorias quando foram identificados pontos falhos, esses pontos foram corrigidos.

Entrevistado 13: O processo de definição de fornecedor para aquisição, aí você tem por entendimento, um direcionamento de quem vai estar solicitando a compra de três fornecedores, dois fornecedores e tem uma cotação prévia. Compras que faz a negociação para estar contatando o fornecedor para ter as informações específicas de cotações

e toda a parte financeira, a técnica tudo bem, que é passo para o departamento técnico, mas ela fica na parte comercial e aí cabe a ela verificar qual o valor mais apropriado para a companhia para a aquisição de um produto, e então aí está um ponto mais desafiador para compras, seja ele no ganho ou na perda.

A pergunta 13 ‘Você acredita que os processos do departamento de compras atendem aos requisitos e práticas da GC? Esse atendimento é favorável ou não ao bom andamento das atividades do departamento de compras?’, foi dividida em duas partes, sendo que a primeira buscou a avaliação macro dos processos de compras em relação às práticas de GC, fazendo, na sequência, uma ligação que exigiu uma análise do entrevistado com relação à influência que as práticas poderiam causar nos processos.

Todas as primeiras respostas apontaram que os entrevistados percebem um claro alinhamento entre o que é executado por compras e as práticas de GC, as percepções passam por processos bem definidos e homogêneos e que passaram por auditorias que comprovam a aderência. O que se tem na sequência das respostas é um ponto interessante de análise, para 12 dos 15 dos entrevistados esse atendimento dos processos de compras as práticas são favoráveis, pois esse alinhamento foi diretamente ligado aos conceitos essenciais de segurança, isonomia e transparência dos processos, conforme trechos abaixo:

Entrevistado 2: É favorável. Pela definição dos procedimentos que nós temos, eles de certa forma direcionam uma conduta adequada (...), então todas essas práticas realmente faz com que a gente tenha compra dentro do que é esperado pela companhia, com a divisão bem clara das responsabilidades de cada departamento (...) hoje eu tenho a segurança de que todo produto que é adquirido, é adquirido dentro de uma regra e de uma conduta, onde a análise de risco desse produto é realizado, eu posso até comprar um produto com risco, mas esse risco é conhecido e calculado e é aprovado e validado pela companhia, seja ele produto direto, indireto ou serviços.

Entrevistado 14: Eu acredito que sim, porque eles são inclusive auditados anualmente, tem alguns processos que podem ou não ser auditados, mas os processos de compras são cem por cento auditados e a gente tem colocado alguns pontos de melhorias ano a ano, inclusive melhorando os contratos de fornecimento, dando maior transparência tanto para o lado do fornecedor como para o lado da nossa operação, para que todos tenham condições, os perímetros de responsabilidade bastante claros.

Entre aqueles que acreditam que o atendimento é desfavorável, tem-se a percepção de morosidade gerada por um número maior de processos e procedimentos 'burocráticos', porém, em todos os casos fica claro a necessidade de se criar essa barreira em nome do objetivo comum da empresa de operar de maneira transparente e dentro dos requisitos e melhores práticas do mercado.

Entrevistado 15: Não, ele não é favorável, porque ele gera atraso, (...) a transparência para mim é algo fundamental, então você ter uma obrigatoriedade de cumprir um processo que vai trazer para você uma transparência, onde ninguém vai colocar em dúvida ou cheque nenhuma ação sua, no final é de fundamental importância.

Entrevistado 6: Ele dificulta o processo, mas é necessário para garantir que a gente vai andar dentro do que a empresa e a lei entendem como correto.

A pergunta 14 "Os códigos e políticas vigentes da empresa são exigidos da mesma forma dos fornecedores? Eles são requisitos para sua homologação junto a empresa?". O objetivo foi entender se os entrevistados percebiam que as práticas adotadas pela empresa são, da mesma forma, exigidas na cadeia de fornecimento, sendo esse cumprimento um requisito para a realização de negócios com a principal.

Para 13 dos 15 entrevistados, afirmam que sim, os requisitos são exigidos da mesma forma para as empresas da cadeia e isso ficou claro pelos procedimentos divulgados e pelo processo vigente aplicado para a homologação de uma nova fonte. Um dos entrevistados acredita que as práticas são exigidas com certa flexibilidade, não em sua totalidade principalmente dos fornecedores de menor relevância, e isso se dá pela característica do mercado, sendo que quanto menor a empresa menor a sua capacidade de atender a esses requisitos.

Entrevistado 7: Sim, fornecedores relevantes sim. Quem? Sim, eu percebo isso através do próprio processo de homologação de fornecedores, às vezes parece um pouco burocrático de tanta documentação que a gente solicita, de tanta análise que é feita, até para garantir um bom fornecimento a longo prazo.

Entrevistado 4: Penso que para fornecedores um pouco menos, porque se a gente for seguir com vigor, na região principalmente, nós vamos ter que começar a descaracterizar fornecedor, porque a estrutura que nós temos, nem todos os fornecedores têm, então o atendimento nosso é 100%, mas o fornecedor não consegue atender na mesma altura em função da realidade.

Quanto a pergunta 15 "Você acredita que nas definições de negócios tomadas por compras, as práticas relativas a GC são levadas em consideração? Você percebe isso como?", tratou de como o entrevistado percebia a operacionalização do processo decisório de compras, se este está alinhado com as práticas de GC definidas pela empresa. Nesse caso, todas as respostas foram positivas, ou seja, o departamento de compras leva as práticas de GC na definição de negócios, sendo que se percebeu isso claramente por intermédio dos processos que são executados pelo departamento, que refletem essas práticas de maneira clara. Apenas dois entrevistados disseram que a percepção foi devida ao comportamento dos profissionais de compras que refletem as práticas da empresa.

Entrevistado 4: Com certeza. O nível de exigências, de obrigações que são requeridas, a responsabilidade ali para poder fechar o processo de forma correta e completo, a gente vê que o rigor no processo de compras é necessário e vai de encontro com o que a política define.

Entrevistado 2: Sim. Acho que pelo comportamento dos profissionais do setor, comportamentos, declarações, falas, pelas atitudes mesmo, todas as ações e declarações são coerentes com todos os códigos que nós temos.

A última pergunta do terceiro bloco, pergunta 16 "Como a auditoria interna afeta o trabalho do departamento de compras? E a externa?", buscou entender como as auditorias, sejam internas e externas podem afetar o trabalho do departamento de compras, sendo que esse mecanismo de controle é um dos mais conhecidos dentre as práticas de GC e tem grande relevância dentro da empresa foco do trabalho.

Para 4 entrevistados a auditoria não afeta diretamente o trabalho, ela apenas faz seu papel de verificar a coerência e adesão dos processos. Já para os demais 11 dos entrevistados ela afeta, pois ela investiga, verifica e não só possui o papel punitivo, mas de suporte, apontando pontos falhos e propondo melhorias nos processos.

Entrevistado 4: Eu acredito que afete no sentido positivo, porque a auditoria interna é um feedback que a gente tem ali de uma possível falha, um possível erro que possa estar acontecendo para que a gente possa tomar a ação já precipitada, para que isso não possa acontecer, de maneira maior digamos, para que isso não se torne uma proporção maior no futuro, se a gente pegar o problema logo do início a gente consegue resolver, talvez as auditorias internas pegam muito isso.

Entrevistado 2: Sim afeta. Por causa que eles são um órgão regulamentador e que fazem as verificações, investigações de boas práticas e se elas estão sendo aplicadas, eu não vejo que eles são um processo de afetar o processo de compras, mas sim de investigar e saber se está sendo cumprido aquilo que a empresa espera.

Ao final do terceiro bloco o *cloudword* gerado a partir das respostas dos entrevistados ficou conforme a figura X. Como o objetivo específico deste bloco das entrevistas foi tratar das melhores práticas em relação ao departamento de compras, esses termos tiveram maior relevância nas respostas. A governança corporativa sempre com destaque juntamente com os as práticas percebidas como processos, códigos, procedimentos e *compliance*.

Figura 14 - *Cloudword* terceiro bloco.



Fonte: Dados da pesquisa.

5.2.4 COMPLIANCE ENTRE AS BOAS PRÁTICAS DE GC E OS PROCESSOS DO DEPARTAMENTO DE COMPRAS

O quarto e último bloco de perguntas teve o objetivo de verificar o nível de *compliance* entre os processos do departamento de compras com as boas práticas de Governança Corporativa.

A primeira pergunta "Você acredita que os processos de compras estão em conformidade com as práticas definidas pela GC da empresa? Como você percebe isso?", buscou entender se na primeira percepção do entrevistado os processos de compras estariam alinhados com as práticas de GC corporativa, e na sequência pediu que ele explicasse de que maneira ele percebe isso. A resposta positiva quanto à percepção ao alinhamento foi unânime, sendo que a maneira de perceber é o que diferem as respostas.

Para o processo em si, pelas entradas, etapas exigidas e saídas refletem as práticas, mesmo que isso em alguns casos signifiquem uma 'demora' maior na execução. Para os relatórios de auditorias são a maior evidência do atendimento e alinhamento às práticas, uma vez que esse mecanismo tem grande relevância e o resultado do seu trabalho é efetivamente o nível de adequação do processo. Somente um dos entrevistados fez menção ao sistema de informática como mecanismo garantidor de atendimento as práticas, podendo ser esta a forma automática de garantia. Abaixo trechos que refletem o mencionado:

Entrevistado 2: Sim. Um pouco já foi respondido acima, comportamentos, declarações e mesmo a rigidez do processo que às vezes até cria um pouco de insatisfação, pode criar uma impressão de demora, mas você vê que ele nunca é atropelado, ele nunca é deixado de seguir, então isso demonstra mesmo essa aplicação, demonstra todos.

Entrevistado 6: A maioria deles. Eu percebo isso como *compliance* office, eu acompanho a auditoria interna, então eu vejo os processos que estão de acordo e aqueles que não estão, e vejo também na nossa prática do dia a dia, eu vejo muito além do que é só auditado.

A pergunta seguinte, 18, "De que forma a empresa pode garantir esse alinhamento entre o que é executado por compras e o que foi definido como boa prática?". Assim como nas perguntas 8 e 11, em que a auditoria foi citada como principal mecanismo de controle, aqui tem-se a mesma conclusão, porém não de forma absoluta.

Para 6 dos entrevistados, a auditoria é o mecanismo de controle mais eficiente que a empresa pode aplicar, sendo que em segundo empatados com 4 citações têm-se treinamento e indicadores. Se forem considerados esses dois itens em conjunto, tem-se a maioria das respostas que ressalva a percepção da importância da disseminação do conhecimento e a comunicação transparente como prática de GC. Na média, cada entrevistado citou 1,5 controles, sendo que mais da metade mencionaram apenas 1 e 3 foi o número máximo de controles lembrados por 3 entrevistados.

Entrevistado 8: Não, ele está bem aderido ao processo de governança da empresa, tudo que é feito hoje no processo de compras é movimentado dentro sistema, pelo que eu tenho percepção e envolvimento não tem como fugir dessas regras e quando é necessário fugir de alguma dessas regras é preciso de aprovações de até CEO da empresa, que é o caso daquele procedimento de exceção.

Entrevistado 9: Acredito. Eu percebo porque como eu já disse, são regras que valem para todo mundo, inclusive para o próprio departamento, então aqui também não circula o processo, o que a gente percebe é que segue também o formulário de recessão, que segue também uma demanda de compras no mesmo fluxo dos outros setores. Já presenciei algumas relações assim.

A última pergunta do roteiro "Você percebe que a conduta dos profissionais que executam os processos do departamento de compras é orientada para as políticas e códigos vigentes da empresa?" trata de como os entrevistados avaliam a conduta dos profissionais do departamento, uma vez que esse quesito é um dos mais importantes dentro das práticas de GC para o setor.

A percepção da conduta dos profissionais de compras, alinhada às práticas de GC da empresa é unânime, o que diferem as respostas são as maneiras como esse ponto é percebido. Para a maioria dos entrevistados, a maneira com que os processos são estabelecidos e executados define o alinhamento com o que a empresa definiu como prática. Os demais entrevistados interpretação que a conduta pessoal e o comportamento das pessoas e o líder do departamento refletem esse alinhamento.

Entrevistado 11: Sim. Primeiro em relação ao padrão da execução das atividades, o comprimento das regras, eu percebo isso na conduta deles todos os dias, qualquer coisa que fuja disso aí é escalado para a

hierarquia. E o respeito a hierarquia, eu acho que é um ponto importante também a colocar.

Entrevistado 14: Sim percebo, eu vejo com clareza a utilização de vários códigos, isso vem pelo líder da área de compras que realmente se comporta dessa forma e espelha em seus outros funcionários a mesma conduta, então os protocolos existentes do nosso código de governança são extremamente respeitados e as auditorias, mesmo as externas, são feitas em todos os níveis de funcionários da área de compras, não só nos níveis de liderança, mas também nos níveis mais baixos.

O *Cloudword* da figura 14, referente às respostas do quarto bloco da entrevista mostrou o conceito chave do trabalho em destaque, a governança corporativa, e a relação com as práticas e processos que estão diretamente ligados ao departamento de compras e o *compliance*, mostrando uma coerência das respostas ao objetivo específico. Conceitos como ética e auditoria têm destaques da mesma forma, o que aponta uma ligação direta para os entrevistados quanto ao tema da governança.

Figura 15 - *Cloudword* do último bloco de perguntas.



Fonte: dados da pesquisa.

De maneira geral, foi observado que quanto menor o nível hierárquico ocupado, em cargos como analistas, menor era o conhecimento sobre a governança da corporação em comparação ao demonstrado pelos gestores do negócio. Percebeu-se que os gestores têm fácil e amplo acesso às informações e treinamentos, além de contato direto com a GC local e central,

enquanto os operadores da ponta do processo têm mais dificuldade de identificar as ferramentas, manuais e material utilizados pela empresa no que tange a GC. Isso pode ser interpretado como um risco uma vez que o desalinhamento das diretrizes de governança em qualquer nível pode vir a comprometer sua eficácia, sendo assim necessário intensificar ações de comunicação nos níveis operacionais e treinamentos.

6. CONCLUSÃO

A discussão sobre as responsabilidades no atendimento aos *stakeholders* e *shareholders* é tema em evidência atualmente, pois é conhecida a exigência do mercado para que as organizações se adequem, se modernizem, busquem melhorias contínuas para atenderem aos anseios dos investidores e da sociedade.

As ferramentas de gestão passaram a ter uma importância diferente das concepções antigas, o que leva a entender que há uma dinâmica que torna obsoletas concepções que não estão de acordo com os novos desenvolvimentos de gestão, agora globalizados e em constante melhoria. Assim, também é a relação com técnicas ligadas ao *compliance*, uma área que tende a garantir as boas práticas de gerência no andamento das atividades empresariais.

Para isso, foi escolhida uma empresa do ramo de autopeças, multinacional, com atuação no Brasil, para analisar a relação dos mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa e *compliance* nos processos de compra. Foi escolhido um grupo de colaboradores de diversos níveis hierárquicos que refletissem a cultura da empresa para responder ao questionário elaborado pelo autor desta dissertação para responder e esclarecer as dúvidas.

Como objetivo deste trabalho, foi definido analisar a relação dos mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa e *compliance* nos processos do departamento de compras de uma empresa de autopeças. Nesse ponto, percebe-se que a pesquisa conseguiu observar o funcionamento das ferramentas. A dissertação apresentou os argumentos teóricos em torno dos mecanismos de controle de Governança Corporativa, na primeira parte, e o teste da sua aplicabilidade com as impressões dos colaboradores de uma empresa usada como objeto de pesquisa.

Sobre os objetivos específicos, foram escolhidos os seguintes: (i) descrever as práticas de Governança Corporativa e *compliance* adotados pela empresa; (ii) analisar os mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa; (iii) descrever como as boas práticas se relacionam aos processos do departamento de compras; (iv) verificar o nível de *compliance* entre as boas práticas e os processos do departamento de compras.

O primeiro objetivo específico foi cumprido quando foi descrita a empresa. Nesse ponto, a pesquisa mostrou que a empresa está comprometida com a transparência na divulgação dos dados relacionados à forma como compreende e aplica a Governança Corporativa e o *compliance*, por meio de seu *site* na internet. Na seção 4, foi apresentada a forma como a

empresa dissemina os conteúdos entre os seus colaboradores, principalmente pelo acesso ao *site*, mas ficou claro que há uma preocupação com que os funcionários reconheçam quais são os valores e a cultura que orienta a rotina de trabalho. Nas entrevistas isso se comprova, quando os entrevistados relatam que o acesso aos conteúdos é incentivado. Só não se mostra totalmente efetivo quando o colaborador não consegue compreender textos escritos na língua inglesa, embora o mesmo acabe assimilando por intermédio do compartilhamento da cultura organizacional.

O trabalho de pesquisa apresentou os resultados, na busca de resolver o objetivo específico de descrever como as boas práticas influenciam os processos do departamento de compras. Como resultado das entrevistas, as respostas verificaram que as boas práticas influenciam os processos do departamento de compras. A única questão é que os colaboradores compreendem essa influência de forma diferente, uns dos outros.

Percebeu-se que os colaboradores de nível hierárquico mais baixo entendem essas ferramentas como pertencentes da cultura organizacional, não as destacam da rotina comum do trabalho, e não avaliam a influência das mesmas com a melhor qualidade que aqueles em cargos superiores. Assim, os colaboradores, melhor posicionados na hierarquia da companhia, têm maior conhecimento sobre o que significam as ferramentas e estão mais habituados com as lógicas de mercado, percebem mais claramente a influência das ferramentas e conseguem avaliar e relatar os ganhos da empresa na aplicação de mecanismos de governança.

No segundo objetivo específico, “analisar os mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa”, foram discutidos esses mecanismos por intermédio da relação com a teoria, sua importância e suas funções. Posteriormente, com a exposição dos resultados das entrevistas, viu-se que não há exatamente uma direta relação entre cada elemento específico discutido na parte teórica e o que se mostra compreendido no cotidiano da empresa. Dessa forma, viu-se que os conteúdos não são compreendidos tal qual como explicitado pela teoria científica, mostrando que há uma distância conceitual entre a literatura e as práticas. Há uma compreensão do processo, da cultura, do todo, mas não foi identificado que os colaboradores tivessem uma capacidade analítica teórica, como a usada em trabalhos científicos.

Essa conclusão já era esperada, uma vez que a visão do pesquisador não foi compartilhada da mesma forma com os funcionários, que vivenciam o dia-a-dia da empresa e esbarram em desafios mais práticos que os impedem de ter um olhar teórico sobre os conteúdos. Além disso, a linguagem dos funcionários pode não ter sido tão clara na exposição sobre a percepção de cada prática de Governança Corporativa, podendo haver problemas na

comunicação durante a entrevista, como pressa para responder as perguntas, falta de reflexão, entre outros.

Assim, quando se observou o objetivo específico: verificar a percepção do nível de *compliance* entre as boas práticas e os processos do departamento de compras, foi visível que essa área reconhece os efeitos práticos na rotina de atividades da empresa. Os entrevistados relataram reconhecer que a Governança Corporativa e o *Compliance* fazem parte, de maneira indireta, do exercício dos trabalhos de cada um. Há essa percepção, portanto.

No objetivo específico “descrever como as práticas se relacionam aos processos do departamento de compras”, foi citado mais frequentemente que o *Compliance* incide mais diretamente sobre a rotina. Quando um entrevistado citou que a relação com os clientes do departamento de compras é orientada pelas regras de *Compliance*, vê-se que há essa direta influência.

A presente pesquisa se mostrou importante para a área de estudos que compreende as práticas de boa governança porque contribuiu positivamente quando estabelece a relação entre a prática e a teoria. Na construção deste trabalho, um obstáculo que se apresentou como um desafio foi entender como se dá a distância entre a formação da cultura e a criação das normas orientadoras das boas práticas, como Governança Corporativa e *Compliance*, e a rotina dos colaboradores da empresa objeto. Tanto o desenvolvimento da parte teórica – quais os autores usados para descrever o estudo – quanto a forma como realizar a pesquisa na prática, foram pensados para relacionar a teoria e a prática, criando uma “ponte” lógica entre o que os autores escreveram em seus trabalhos e o que se vê realmente em uma empresa.

Quando os entrevistados foram abordados e convidados a refletir sobre um tema que não fazem a relação exata com suas rotinas de trabalho, eles não ofereceram respostas ideais, mas percepções e noções daquilo que compreendem. É desta forma que se coloca a contribuição deste trabalho, na apresentação da relação entre a teoria e a prática.

Um ponto interessante a ser levado em consideração foi que as orientações sobre as práticas e como devem ser entendidas as normas e regras da empresa foram apresentadas em textos escritos, obviamente, mas a tradução dos conceitos se deu pela prática diária, no compartilhamento das noções de forma coletiva. Foi a partir da referência que se teve sobre o trabalho em equipe que cada colaborador estabeleceu a forma “correta” de exercer seu próprio trabalho, a partir de condutas mais bem aceitas e alguma forma de orientação quando a prática não era bem exercida.

Como oportunidade futura de pesquisa pode-se pensar em estender a pesquisa a outras áreas a mesma organização, também, e comparar o resultado de acordo com a região ou país e

ou ainda realizar na matriz comparar os resultados, uma vez que, em tese, a matriz centraliza todas as informações e diretrizes da GC e, conseqüentemente, deveria ser a referência as demais unidades. Ainda seria possível realizar a pesquisa em outras empresas do mesmo setor/segmento e com características similares para da mesma forma comparar os resultados e entender se existe uma possibilidade de generalização dos resultados ou ainda para entender a especificidade de cada empresa para as conclusões.

REFERÊNCIAS

- Agrawal, A. & Knoeber, C. R. (1996). *Firm performance and mechanisms to control agency problems between managers and shareholders*. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, 31 (3) 377-397.
- Almeida, M. C. (1996). *Auditoria: um curso moderno e completo: livro de exercícios*. São Paulo, Atlas.
- Alzeban, A. (2020). The relationship between internal audit and foreign direct investment. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics*, 27(2), 173-194.
- Amaral, H. L. do. (2015). *Compliance na Lei Anticorrupção: Uma Análise da Aplicação Prática do Art. 7º, VIII, Da Lei 12.846/2013*. *Boletim JURÍDICO*. <http://www.boletimjuridico.com.br/m/texto.asp?id=3969>.
- ANFAVEA, A. (2016). *Anuário da indústria automobilística brasileira*. São Paulo.
- Aristoteles. (2007). *Ética a Nicômaco*. São Paulo, Edipro (2).
- Azevedo, M. M., Cardoso, A. A., Federico, B. E., Lima, M. A. F., & Duarte, J. G. (2017). O *Compliance* e a gestão de riscos nos processos organizacionais. *Revista de Pós-graduação Multidisciplinar*, 1(1), 179-196.
- Bardin, L. (1977). *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2003). Enjoying the quiet life? Corporate governance and managerial preferences. *Journal of political Economy*, 111(5), 1043-1075.
- Beuren, I. M. (2003). *Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática*. Atlas. www.joinville.udesc.br/portal/professores/oliveira/materiais/Artigo_4

Bianchi, M., & Nascimento, A. M. (2005). A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.

BRASIL. (1998). Lei 9.613, de 3 de março de 1998. Combate à Lavagem de Dinheiro e Financiamento ao Terrorismo. Publicada no Diário Oficial da União. www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9613compilado.htm

BRASIL. (2013). Lei nº 12.846 de agosto de 2013. Anticorrupção. Publicada no Diário Oficial da União. www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm.

Brennan, N. M., & Solomon, J. (2008). Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 21(7), 885-906.

Brisola, José. (2000). Teoria do agenciamento na contabilidade. A Contabilidade e o processo de comunicação. *Revista Con Texto*, 4(7).

Bueno, G., Nascimento, K., Lana, J., Gama, M. A. B., & Marcon, R. (2018). Mecanismos Externos de Governança Corporativa no Brasil. *Revista Contabilidade, Gestão e Governança*, 21(1), 120-141.

Bussler, N. R. C., Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., Froemming, L. M. S., & Fernandez, S. B. V. (2017). Responsabilidade social e a governança corporativa: perspectivas de gestão socioambiental nas organizações. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 4(8), 91-108.

Caixeta, L. L., & Martins, V. F. (2016). Auditoria Independente e Governança Corporativa: Existe Inter-Relação? *RAGC*, 4 (12).

Carneiro. F. G. (2000). Governança corporativa: o início e as tendências atuais. *Revista ABAMEC*, Rio de Janeiro, 28.

Castro, D. P. D. (2010). *Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público*. São Paulo: Atlas, 4.

- Cavalheiro, J. B., & Flores, P. C. (2007). *A organização do sistema de controle interno municipal*. CRC/RS, (4).
- Cook, J. W., & Winkle, G. M. (1979). *Auditoria: filosofia e técnica*. Saraiva, São Paulo.
- Crepaldi, S. A., & Crepaldi, G. S. (2016). *Auditoria contábil*. Grupo Gen-Atlas.
- Cruz, F. & Glock, J. O. (2015). *Controle interno*. Atlas, São Paulo (2).
- Daft, R. L. (1999). *Administração*. Livros Técnicos e Científicos: Rio de Janeiro: LTC Editora.
- Demb, Ada, & Neubauer, F. Friedrich (1992). *The corporate board: confronting the paradoxes*. Oxford: Oxford University Press.
- Denis, D. K., & McConnell, J. J. (2003). International corporate governance. *Journal of financial and quantitative analysis*, 38(1), 1-36.
- Desender, K. A., Aguilera, R. V., Crespi, R., & García-cestona, M. (2013). When does ownership matter? Board characteristics and behavior. *Strategic Management Journal*, 34(7), 823-842.
- Di Pietro, M. S. Z. (2010). *Direito administrativo*. São Paulo: Atlas (8).
- Dolan N, Simon L. Garcia, Salvador. (2006). *Gestão por Valores*. Porto: Biorumo.
- Dias, R. D., Aparecido, A., Quintilhano, S. R., & da Costa, V. T. (2019, August). *A prática da governança corporativa como estratégia de responsabilidade social*. In Simpósio de Engenharia de Produção SIMEPRO.
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores*. Rio de Janeiro: Qualitimark.
- Duarte, R. (2004). Entrevistas em pesquisas qualitativas. *Educar em revista*, (24), 213-225.

Duarte, A. L. F., & Zouain, D. M. (2019). RESGATE CONCEITUAL DE ACCOUNTABILITY: PROPOSTA DE CATEGORIZAÇÃO A PARTIR DE ESTUDO BIBLIOMÉTRICO. *Revista Gestão Organizacional*, 12(2).

Ferreira, R. do N., Santos, A. C. dos, Lopes, A. L. M., Nazareth, L. G. C., & Fonseca, R. A. (2013). *Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho*. RAM. *Revista de Administração Mackenzie*, 14(4), 134–164.

Gil, A. C. (1999). *Dados e Técnicas de Pesquisa Social*. Atlas (6)..

Guerra, E. M. (2013). *Os controles externos e interno da administração pública e os tribunais de contas*. Belo Horizonte: Fórum.

Hitt, A. Michael, Duane, R. Ireland, & Hoskisson, E. Robert. (2003). *Administração Estratégica*. Thomson: São Paulo.

IBGC. (2019) *Compliance à Luz da Governança Corporativa*. *IBGC Orienta*.

Imoniana, J. O. (2001). *Auditoria: abordagem contemporânea*. Associação de Ensino de Itapetininga.

Institute of Internal Auditors (IIA). (2020). *International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing*. www.theiia.org.

Ismail, R., & Rahman, R. A. (2011). Institutional Investors and Board of Directors' Monitoring Role on Risk Management Disclosure Level in Malaysia. *IUP Journal of Corporate Governance*, 10(2).

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.

Jund, S. (2007). *Auditoria: conceitos, normas, técnicas e procedimentos*. 9ª edição. Consulex. Rio de Janeiro.

Junior, S. Bergamini (2005). Controles Internos como um Instrumento de Governança Corporativa. *Revista do BNDES*, Rio de Janeiro, 24 (12) 149-188.

Kempfer, M., & Batisti, B. M. (2017). Estudos sobre o *Compliance* para prevenção da corrupção nos negócios públicos: ética, ciência da administração e direito. *Revista do Direito Público*, 12(2), 273-307.

Krauter, E. (2013). Remuneração de executivos e desempenho financeiro: um estudo com empresas brasileiras. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, 7(3).

Leal, R. P., de Castro Ferreira, V. A., & da Silva, A. L. C. (2002). *Governança corporativa no Brasil e no mundo*. Editora E-papers, Rio de Janeiro.

Manzi, V. A. (2008). *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas*. Saint Paul Editora.

Martins, H. C. (2004). *Governança Corporativa em Cenário de Mudanças: evidências empíricas das alterações dos atributos, papéis e responsabilidades do Conselho de Administração das Empresas Brasileiras*. Belo Horizonte: Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG, 259.

Massa, R. M., Partyka, R. B., & Lana, J. (2020). Pesquisa e teoria da agência comportamental: uma revisão e agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE. BR*, 18(2), 220-236.

Matsuda, P. M., & Donadone, J. C. (2015). A mudança da carreira dos dirigentes após o processo de privatização: estudo de caso no setor elétrico paulista. *Gestão & Produção*, 22(2), 419-430.

Mazzali, R., & Ercolin, C. A. (2018). *Governança corporativa*. Editora FGV.

Meirelles, H. L. (2011). *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo, Malheiros (37).

Mendes, A. P. S. (2001). *Teoria da agência aplicada à análise de relações entre os participantes dos processos de cooperação tecnológica universidade-empresa*. 2001. 260f Tese

(Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, São Paulo.

Mendonça, F. F., Martins, H. C., & Terra, P. R. (2019). Estrutura de Capital e Mecanismos de Governança Externos à Firma: Uma Análise Multipaís. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 765-785.

Millstein, I. M. (2000). *Corporate governance: The role of market forces*. OECD Observer, 27-27.

Monks, R., & Minnow, N. (2001). *Corporate Governance and Control*. Massachusetts: Blackwell Business (2).

Moreira, A. D. L., & Baran, K. P. A (2018). Importância da Auditoria Interna para as Organizações. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*. 3 (5), 84-98, Fevereiro de 2018. ISSN, 2448.

Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2008). Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 25-47.

Nogueira, J. A. S. C., & Pires, M. C. S. (2014). Controle da administração pública e tendências à luz do estado democrático de direito. *Revista do Tribunal de Contas*, 2.

Nunes, F. B. X., & de Almeida, E. G. (2020). GOVERNANÇA CORPORATIVA: de sua gênese à Lei nº 13.303/2016. *Humanidades E Tecnologia (FINOM)*, 1(19), 118-140.

Oliveira, Evandro Ferreira M. D'Ávila, M. Z. (2002). *Conceitos e técnicas de controles internos de organizações*. São Paulo: Nobel.

Panda, B., & Leepsa, N. M. (2017). Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. *Indian Journal of Corporate Governance*, 10(1), 74-95.

Pellicani, A. (2011). *Governança corporativa e restrição financeira nas decisões de investimento*. 113f (Mestrado em Engenharia Produção) Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos.

Pepper, A., & Gore, J. (2015). Behavioral agency theory: New foundations for theorizing about executive compensation. *Journal of management*, 41(4), 1045-1068.

Pound, J. (2001). A promessa da empresa governada. *Experiências de governança corporativa*. Rio de Janeiro: Campus.

Provan, H. L. (1980). *Contabilidade Teórica e Prática*. São Paulo: Atlas (1).

Rabelo, F., & Silveira, J. M. D. (1999). *Estruturas de governança e governança corporativa: avançando na direção da integração entre as dimensões competitivas e financeiras*. Textos para discussão, 77.

Reis, T. (2018). Novo Mercado: Classificando ações através da sua governança corporativa. *Blog Suno*. www.sunoresearch.com.br/artigos/novo-mercado.

Rocha, A. C & Quintiere, M. M. R. (2017). *Auditoria Governamental*. Curitiba: Juruá.

Roe, M. J. (1996). *Strong managers, weak owners: The political roots of American corporate finance*. Princeton University Press.

Rossetti, P. J. & Andrade, A. (2011). *Governança Corporativa Fundamentos, Desenvolvimentos e Tendências*. São Paulo: Atlas.

Santana, M. H. (2008). O Novo Mercado. *BM&Bovespa*. www.b3.com.br/data/files/2C/46/8A/B7/88337610515A8076AC094EA8/Focus%205_Capitulo%20Novo%20Mercado%20_IFC%202008_.pdf.

Santos, A. R. S., Façanha, M. C., De Vasconcelos, A. C., & De Luca, M. M. M. (2019). *Mecanismos Externos de Governança Corporativa e o Gerenciamento de Resultados por meio de Atividades Operacionais Reais: Uma Análise no Mercado Brasileiro*.

Scott, J. (1997). *Corporate business and capitalist classes*. Oxford: Oxford University Press.

SEBRAE. (2015). Mercado Automotivo no Brasil. *Boletim de Inteligência*. [www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f9087ff9c7f6da378eb8fb1f151fc79e/\\$File/5792.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f9087ff9c7f6da378eb8fb1f151fc79e/$File/5792.pdf).

Silva, C. V. (2000) *Auditoria, Controle Interno e Estoques*. São Paulo, Saraiva.

Silva, A. L. C. da. (2007). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva.

Silva, E. C. da. (2012). *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. São Paulo: Atlas.

Silva, R. C.; Gobbi, C. B. & Simão A. (2005). O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações Rurais & Agroindustriais, Universidade Federal de Lavras*. 7 (1) 70-81.

Silveira, A. M. (2002). *Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil*. São Paulo: FCAC.

Souza, F. C. & Borba, J. A. (2007). Governança Corporativa e Remuneração de Executivos: uma revisão de artigos publicados no exterior. *Contabilidade Vista & Revista*, 18 (2), 35-48.

Souza, J. B. (2006). *Controle interno municipal uma abordagem prática*. Porto Alegre: Evangraf.

Stiles, P. & Taylor, B. (2001). *Boards at work: how directors view their roles and responsibilities*. New York: Oxford University Press.

Taylor, Frederick W. (1990). *Princípios da administração científica*. São Paulo, Atlas (8).

Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.

Turnbull, S. (1997). Corporate governance: Its scope, concerns and theories. *Corporate Governance: an International Review*, 5(4), 180-205.

Useem, M. & Liang, N. (2011). Globalizando o conselho de administração: lições da empresa chinesa Lenovo. In Donadone, J. C. & Jardim, M. A. C. *As centralidades e as fronteiras das empresas do século 21*. Bauru: Edusc,

Valenti, G. (2014). *Sofisticação dos instrumentos financeiros*. Valor Econômico. <http://ideiascontabeis.blogspot.com.br/2009/09/sofisticacao-dos-instrumentos.html>. Acesso em mar. 2020.

Ventura, M. (2013). *Auditoria Contábil*. São Paulo: Atlas (2).

Vergara, Sylvia C. (2000). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, (3).

Vieira, Cleiton. (2006). *O controle interno nas câmaras municipais, segundo a lei de responsabilidade fiscal*. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/fbancos/e0001565.pdf.

Vitols, S., & Kluge, N. (2011). *The Sustainable Company: a new approach to corporate governance* (1). ETUI. www.social-europe.eu/wpcontent/uploads/2012/04/The_Sustainable_Company.pdf

Yin, Roberto K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre. Bookmam (2).

Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3), 421-458.

ANEXO**ROTEIRO DE ENTREVISTA**

O questionário a seguir pertence à pesquisa: “GOVERNANÇA CORPORATIVA E MECANISMOS DE CONTROLE: Influência no departamento de compras de uma empresa do setor de auto peças brasileiro”. Ao responder, você permite o uso das opiniões aqui inseridas para análise. O seu nome ou identificação não serão publicados ou revelados sem a prévia autorização. Agradecemos a sua colaboração.

DADOS DO ENTREVISTADO

Data de nascimento:

Sexo: Masculino Feminino

Escolaridade:

 Ensino médio/Técnico Formação superior Especialização MBA Mestrado Doutorado

Área de formação/Profissão:

Função que exerce na empresa atualmente:

Tempo de experiência na função:

Tempo de experiência na empresa:

ROTEIRO	
Nessa primeira parte, nosso objetivo será entender o nível de conhecimento do entrevistado com relação a GC e a <i>Compliance</i> .	
Autores de suporte: Junior (2005), Millstein (2000), Mazalli e Ercolin (2018), Dias, Aparecido, Quintilhano, & da Costa (2019)	
1.	O que você entende por Governança Corporativa?
2.	Na sua empresa, o que te remete a Governança Corporativa?
3.	Vamos tratar agora das práticas de GC, você consegue descrever quais práticas de Governança Corporativa são adotadas na sua empresa? Quais delas você mais utiliza no seu dia a dia?
4.	Você tem conhecimento sobre o manual de GC da empresa?
5.	Você conhece os códigos e políticas vigentes da empresa? De que maneira, no dia a dia do seu trabalho, você atende (cumpre) aos requisitos do código anti corrupção, ética e conduta?
6.	Você conhece o <i>compliance</i> office e sabe o seu papel na empresa?
7.	Como as práticas de <i>compliance</i> influenciam os processos do seu setor?
Objetivo específico 2: levantar os mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de GC.	
Autores de suporte: Rossetti e Andrade (2011), Silveira (2002), Meirelles (2011), Souza e Borba (2007), Caixeta & Martins (2016)	
Uma vez definido que a GC pode ser considerado como um conjunto de práticas administrativas usadas para otimizar o desempenho das empresas, vamos tratar agora dos mecanismos de controle utilizados pela Governança que buscam garantir esse objetivo	

8.	Que controle são exigidos no seu trabalho/área? Por exemplo a aprovação de processos pela auditoria interna.
9.	A quem são endereçados estes controles da área?
10.	Os controles exigidos para a área facilitam ou dificultam o trabalho do dia a dia?
11.	Quais os mecanismos têm foco na transparência das ações executadas na sua área?
Objetivo específico 3: descrever como essas boas práticas influenciam os processos do departamento de compras.	
Vamos agora entender a relação entre as práticas de GC com o departamento de compras	
12.	Quais os processos do departamento de compras são mais influenciados pela GC da empresa?
13.	Você acredita que os processos do departamento de compras atendem aos requisitos e práticas da GC? Esse atendimento é favorável ou não ao bom andamento das atividades do departamento de compras?
14.	Os códigos e políticas vigentes da empresa são exigidos da mesma forma dos fornecedores? Eles são requisitos para sua homologação junto a empresa?
15.	Você acredita que nas definições de negócios tomadas por compras, as práticas relativas a GC são levadas em consideração? Você percebe isso como?
16.	Como a auditoria interna afeta o trabalho do departamento de compras? E a externa?

Objetivo específico 4: verificar o nível de <i>Compliance</i> entre as boas práticas e os processos do departamento de compras.	
Autores de suporte: Manzi (2008), Aristoteles (2007), Kempfer&Batisti (2017), Dolan& Garcia (2006), Azevedo (2017)	
Por fim, definido que o <i>Compliance</i> é a obrigação de exercer, de estar conforme e fazer cumprir normas, leis, diretrizes e regulamentos, vamos buscar agora entender o <i>Compliance</i> entre as boas práticas definidas pela empresa e o processo do departamento de compras	
17.	Você acredita que os processos de compras estão em conformidade com as práticas definidas pela GC da empresa? Como você percebe isso?
18.	De que forma a empresa pode garantir esse alinhamento entre o que é executado por compras e o que foi definido como boa prática?
19.	O setor de compras atua de forma independente?
20.	Você percebe que as condutas dos profissionais que executam os processos do departamento de compras são orientadas as políticas e códigos vigentes da empresa?

Muito obrigado pelo seu tempo, atenção e disponibilidade!