

# IMPLANTAÇÃO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO CONFORME AS BOAS PRÁTICAS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA: ESTUDO DE CASO NA QUÍMICA LTDA.

IMPLANTATION OF THE BOARD OF DIRECTORS ACCORDING THE GOOD PRACTICES OF THE CORPORATE GOVERNANCE – STUDY OF CASE OF QUÍMICA LTDA.

---

Fabiane Isabel Scherer<sup>1</sup>  
Juarez Buriol<sup>2</sup>

**RESUMO:** Este trabalho tem como objetivo conhecer e analisar o processo de implantação e atuação do Conselho de Administração da Química Ltda., de acordo com as melhores práticas da governança corporativa. Para apoiar os resultados e a análise, buscou-se embasamento teórico em autores especialistas no assunto, como, por exemplo: IBGC (2009), Bornholdt (2005), Gersick et al. (1997), Steinberg et al. (2003). Os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo caracterizam-se como exploratório e descritivo, utilizando como procedimentos a pesquisa bibliográfica, documental e o estudo de caso. Utilizou-se de abordagem qualitativa para o problema da pesquisa. A coleta de dados deu-se sob a forma de questionário, estruturado de perguntas fechadas e abertas, com os conselheiros externos independentes e diretores da empresa. Além disso, a coleta deu-se pela descrição dos fatos observados, pelos documentos e arquivos de acesso do pesquisador, que trabalha na empresa estudada. Os resultados do estudo apontam a utilização das boas práticas da governança corporativa na gestão do Conselho de Administração e também sugerem que a empresa revise alguns pontos, objetivando perseguir as melhores práticas da governança corporativa na busca dos resultados e do crescimento da organização.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa. Boas Práticas. Conselho de Administração. Gestão.

**ABSTRACT:** The objective in this paper is to learn and to analyze the deployment process and action of the Board of Directors of Química Ltda., according to the best practices of corporate governance. To support the results and analysis attempted theoretical grounding in authors subject matter experts, as for example: IBGC (2009), Bornholdt (2005), Gersick et al. (1997), Steinberg et al. (2003). The methodological procedures used for this study can be described as exploratory and descriptive, using the bibliographic search procedures, documentary and study case. We used qualitative approach to approach the research problem. Data collection was performed through application of questionnaire, structured of open and closed questions, answered toward independent external managers and directors of the company. In addition, the collection was provided by the description of the facts observed and access documents and files of the researcher, who works at the company. The results of the study suggest the use of good practices of corporate governance in the management of the Board of Directors and also suggest that the company review some points, in order to pursue the best practices of corporate governance in the search results and growth of the organization.

**Keywords:** Corporate Governance. Good Practices. Board of Directors. Management.

<sup>1</sup> Secretária Executiva. Acadêmica de Pós-graduação - Especialização em Gestão Empresarial - Ênfase em Serviços pela Universidade Feevale. *E-mail:* fabiane-scherer@hotmail.com

<sup>2</sup> Mestre em Engenharia da Produção - UFSM. Doutorando em Planificación e Gestión Empresarial - UC Espanha; diplomado em Estudos Avançados de Economia Aplicada - UC Espanha; especialista em Gestão da Qualidade - UNISINOS; bacharel em Ciências Contábeis - UFSM; professor adjunto do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Feevale. *E-mail:* buriol@feevale.br

## INTRODUÇÃO

A temática abordada neste estudo refere-se à gestão da governança corporativa nas empresas. No atual cenário mundial de constantes mudanças nos campos econômico, político, social e tecnológico, as empresas estão constantemente envolvidas em buscar novas formas de gestão e diferenciação. Isso leva as organizações a um importante desafio: garantir o retorno financeiro aos acionistas por meio de ações éticas e transparentes, sem esquecer seu papel de responsabilidade pela construção de uma sociedade mais justa.

Nesse sentido, as empresas buscam evoluir com políticas de gestão que proporcionem a perenidade de seu negócio, gerando lucro e zelando por todas as partes interessadas. Com esse propósito, surge a governança corporativa e invoca-se a figura do Conselho de Administração, que adquire uma relevância indiscutivelmente maior do que há duas décadas. Houve uma mudança radical na percepção da abrangência dos conselhos e, especialmente, do seu papel para o êxito das corporações. Os Conselhos de Administração evoluíram da condição de mera exigência legal para fator de competitividade, sobretudo, após a introdução das boas práticas da governança corporativa no âmbito das companhias. Foi estudado neste trabalho, em específico, o caso da empresa Química Ltda., que implantou o seu Conselho de Administração em agosto de 2007.

O Conselho de Administração é o mais importante órgão da governança corporativa, pois é o instrumento da governança que objetiva dar suporte à administração para melhorar o seu desempenho (IBGC, 2009). Tem sido visto também como um órgão que auxilia nas relações entre acionistas, executivos e familiares e, ao mesmo tempo, é considerado um agente de mudanças para os novos tempos. Nas empresas familiares, segundo Gersick et al. (1997), o Conselho de Administração pode ser um dos agentes catalisadores para a criação de riquezas, deve ter pleno conhecimento dos valores da organização, dos propósitos, das crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. O Conselho de Administração deve proteger e valorizar o patrimônio dos acionistas e zelar para que eles obtenham o retorno desses investimentos.

O problema de pesquisa reside em verificar se o Conselho de Administração da empresa referenciada foi estabelecido e atua de acordo com as boas práticas da governança corporativa. Como hipótese, considera-se que o Conselho de Administração da empresa objeto deste estudo tenha sido implantado e esteja atuando

conforme as recomendações e boas práticas da governança corporativa. Esse modelo se consubstancia no marco teórico tratado por Bornholdt (2005), IBGC (2009) e Steinberg et al. (2003, 2008).

Este estudo tem como objetivo conhecer e analisar o processo de implantação e atuação do Conselho de Administração da Química Ltda. Como objetivos específicos: a) estudar o tema governança corporativa; b) identificar as boas práticas da governança corporativa para a implantação de um Conselho de Administração, através da literatura existente; c) apontar os principais benefícios da governança corporativa através de um Conselho de Administração, que atua na gestão dos negócios; d) averiguar o nível de satisfação dos conselheiros e diretores com os instrumentos de governança corporativa implantada.

Os procedimentos metodológicos utilizados para embasar este estudo caracterizam-se como exploratório, através da pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso. Utilizou-se de abordagem qualitativa para análise dos dados, cuja coleta se deu sob a forma de questionário, estruturado de perguntas fechadas e abertas, com os conselheiros externos independentes e diretores da empresa. Além disso, a coleta deu-se pela descrição dos fatos observados e pelos documentos de acesso do pesquisador, que trabalha na empresa estudada.

O artigo estrutura-se da seguinte forma: após a introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, que aborda os principais conceitos e as práticas recomendadas pela governança corporativa na implantação de Conselhos de Administração, com o intuito de que o leitor compreenda as abordagens e os estudos acerca desse tema. Na sequência, aborda-se a metodologia utilizada, que se refere à pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa, através de um estudo de caso na empresa Química Ltda. Em seguida, descreve-se sobre a empresa objeto deste estudo e apresenta-se a análise dos resultados. Para finalizar, apresentam-se as considerações finais. Por fim, seguem as referências bibliográficas.

### 1. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com o objetivo de melhorar a governança corporativa no Brasil e com a intenção de garantir o alinhamento dos interesses entre acionistas e executivos, em 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, conhecido como IBGC. Ainda em 1995, lançou o primeiro Código das Melhoras Práticas de Governança Corporativa do país, que aborda

temas como relacionamento entre controladores e minoritários e diretrizes para o funcionamento do Conselho de Administração.

O IBGC (2009, p. 19) define a governança corporativa como sendo

[...] o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas da Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Complementando o conceito acima, Lodi (2000, p. 34) define a governança corporativa como sendo um “novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderados pelo Conselho de Administração”.

Existe um conjunto bem definido de expressões-chave, ligadas aos princípios, modelos, às práticas, aos mecanismos de regulação e propósitos da governança corporativa. Para o IBGC (2009), os princípios básicos da governança corporativa são a transparência, a equidade, a prestação de contas e a responsabilidade corporativa.

Na opinião de Monforte (apud ANDRADE; ROSSETTI, 2007), um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça as competências para enfrentar novos desafios, amplia as bases estratégicas e é fator de harmonização dos interesses; contribui para que os resultados corporativos se tornem de menor risco, aumenta a confiança dos acionistas e investidores, fortalecendo o crescimento econômico.

A implantação da governança, na empresa familiar, requer um planejamento bem-estruturado. Para Bornholdt (2005), o princípio da empresa familiar refere-se à relação entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e os herdeiros que administram o processo da gestão.

Em sua maioria, os autores conceituam a governança corporativa como sendo um sistema de integração entre acionistas e gestores das empresas, devendo estabelecer lisura e transparência na relação. Para Sinfrônio (2007), a Governança Corporativa no Brasil está evoluindo e se desenvolvendo na direção de um processo mais amplo, inserindo-se na sociedade, sendo que todos os meios produtivos estão assumindo um papel de responsabilidade civil e social. Segundo Barros (2008), as empresas apresentam um nível maior de governança corporativa do que outras, em função de quatro dimensões: acesso às informações, conteúdo

das informações, estrutura da propriedade, controle e estrutura do Conselho de Administração.

O Conselho de Administração é um dos pilares de sustentação da governança corporativa que será abordado, sob vários aspectos, na sequência.

## 1.1. CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Existem poucos estudos disponíveis sobre a governança corporativa e as boas práticas dominantes em relação a Conselhos de Administração. O principal instrumento do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) para orientar o mercado é o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, lançado em 1999 e atualizado em 2001, 2004, 2007 e a última edição em 2009. De acordo com Fontes et al. (2007), o Conselho de Administração é fonte de diversas pesquisas por ser considerado o principal mecanismo da governança corporativa.

Serão abordados, nesta seção, os assuntos relacionados ao Conselho de Administração: conceito e missão; atribuições; composição, mandato, avaliação e remuneração; regimento interno e comitês.

### 1.1.1. Conceito e Missão

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional. De acordo com Steinberg et al. (2003), o IBGC é a principal referência nacional em governança corporativa e difunde os melhores conceitos e práticas do Brasil, contribuindo para que as organizações tenham melhores desempenhos e a sociedade seja mais justa, responsável e transparente.

Para integrar os diferentes elementos da governança corporativa, segundo o IBGC (2009), o Conselho de Administração tem a missão de proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas. Para a Fundação dos Economistas Federais (2005), o Conselho de Administração é o mais eficiente instrumento de gestão de participações societárias, pois possibilita a orientação e o acompanhamento dos negócios da empresa, seja por parte dos acionistas controladores e investidores, seja pelos acionistas minoritários em todas as situações, contemplando os casos previstos em lei.

Independentemente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade

deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas, o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo. Para o IBGC (2009), o papel do Conselho de Administração é ser o guardião do objeto social e do sistema da governança. É ele que orienta, supervisiona e decide os rumos do negócio sempre em favor do melhor interesse da organização como um todo.

O Conselho de Administração, segundo Andrade e Rosseti (2007), tem a forma de atuação e gestão, regras, estratégias, missão e papéis definidos através de um regimento interno e cabe ao Conselho zelar pelos interesses dos proprietários. É muito importante que o Conselho de Administração tenha pleno conhecimento dos valores da empresa, de sua cultura organizacional, dos propósitos e das crenças dos sócios. Somente com esses itens alinhados poderá tomar as decisões mais adequadas.

Independentemente desses conceitos e práticas, as organizações implantam o Conselho de Administração, que irá auxiliá-las na gestão dos negócios, conforme as suas necessidades e realidades. Para Gersick et al. (1997), as três finalidades fundamentais de um Conselho de Administração são: considerar e representar os interesses dos proprietários; formular e monitorar o objetivo estratégico de longo prazo da empresa e ser o principal conselheiro para o executivo principal.

Na sequência, será abordado o assunto atribuições do Conselho de Administração.

### 1.1.2. Atribuições do conselho de administração

Para poder cumprir com as suas responsabilidades, o código das melhores práticas da governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2009) recomenda que o Conselho de Administração deva zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas. Deve ainda prevenir e administrar situações de conflitos de interesses e administrar divergências de opiniões. Além desses aspectos, o Conselho de Administração deve apoiar e supervisionar a gestão da organização com relação aos negócios, aos riscos e às pessoas. Porém, é importante observar para que o Conselho não interfira em assuntos operacionais, o que não impede que solicite todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções.

Bornholdt (2005, p.115) aponta que as principais atribuições do Conselho de Administração estão

baseadas nos seguintes pontos: “a) proteger o patrimônio da organização e dos acionistas; b) agregar valor ao negócio; c) zelar pela cultura organizacional; d) cuidar para a perpetuação e o futuro da empresa; e) contribuir para o pensamento e o posicionamento estratégico”.

Sob o aspecto da legislação, cujas normas determinam as competências do Conselho de Administração no Brasil, as responsabilidades dos conselhos são cuidadosamente descritas na Lei 6.404 das S.As,<sup>3</sup> Art.142, determinando que compete ao conselho de administração:

I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia;

II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;

III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;

V - convocar a assembléia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;

V - manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria [...].

Entre as diversas responsabilidades do Conselho de Administração, Steinberg et al. (2008) destacam as competências para a definição da estratégia de negócios, a eleição e destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos mediante proposta do CEO,<sup>4</sup> o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação ou substituição dos auditores independentes.

A estrutura do Conselho de Administração, de acordo com Fontes et al. (2007), é um dos principais assuntos nas discussões sobre governança corporativa, sendo a composição e a independência de alta relevância.

Para dar continuidade ao estudo, fazem-se necessários alguns esclarecimentos sobre a

<sup>3</sup> Lei 6.404 das S.As: lei das sociedades anônimas que dispõe sobre as sociedades por ações, que estabelece normas sobre o Conselho de Administração (IBGC, 2009).

<sup>4</sup> CEO: Chef Executive Officer, que significa o presidente executivo ou diretor-presidente de uma grande empresa (Fontes, 1999, p.72).

composição, o mandato, avaliação e a remuneração do Conselho de Administração, que serão apresentados na próxima seção.

### 1.1.3. Composição, mandato, avaliação e remuneração

A composição do Conselho depende de uma variedade de fatores que descreve a organização e o ambiente em que ela atua. O IBGC (2009) recomenda que a organização, ao compor o Conselho, deve considerar a criação de um ambiente que permita a livre expressão dos conselheiros. Ao escolher os conselheiros, a empresa deve buscar a diversidade de experiências, qualificações e estilos de comportamento, para que esse grupo reúna as competências necessárias ao exercício de suas atribuições.

Bornholdt (2005) defende a boa prática que recomenda que o Conselho de Administração seja composto por um número ímpar de conselheiros, que se situe entre cinco e nove conselheiros, formando um conjunto com pluralidade entre seus membros, porém, integrado e coeso com o grupo. Os conselheiros devem conhecer os negócios da empresa, avaliar riscos e oportunidades, estar isentos de conflito de interesse, entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões de Conselho.

A escolha do conselheiro mais adequado para integrar o Conselho de Administração é extremamente importante na formatação desse órgão. Steinberg et al. (2003) acreditam que um bom modelo é o conselho de cinco membros com, no mínimo, dois independentes, sendo que um deles pode ser o representante dos minoritários. Os conselheiros devem estar tecnicamente qualificados e, ao menos, dois integrantes devem ter experiência em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas.

Reforçando o nível de qualificação dos conselheiros, o IBGC (2009) recomenda que os membros escolhidos tenham competências como: experiência de participação em Conselhos de Administração de outras organizações; experiência como executivo sênior; experiência na gestão de pessoas, riscos, estratégia; experiência na gestão de mudanças e administração de crises; conhecimento de finanças; contabilidade e conhecimento dos negócios da organização.

A pluralidade dos conselheiros é importante para evitar fóruns de debates monotemáticos e pouco produtivos. Conforme Teixeira (2010), a diversidade pode ser considerada essencial para tornar o processo de tomada de decisão mais ágil e eficiente. Com a

diversidade dos conselheiros, há potencialmente mais questionamentos e debates aprofundados que auxiliam o processo decisório.

Além desses pontos, o IBGC (2009) considera importante que o conselheiro esteja alinhado com os valores da organização e seu código de conduta. Disponibilize de tempo para se dedicar às demandas, esteja motivado, tenha conhecimento das melhores práticas da governança corporativa, tenha visão estratégica, capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros.

Com relação ao prazo do mandato do conselheiro, Bornholdt (2005) esclarece que a boa prática da governança recomenda que todos os membros do Conselho de Administração tenham um mandato de um ano, sendo a reeleição um reconhecimento pelos serviços prestados. Segundo o IBGC (2009), os conselheiros devem ser eleitos na Assembleia Geral.

Anualmente, deve-se proceder à avaliação do Conselho de Administração, dos conselheiros e do executivo principal da organização. Para Steinberg et al. (2003), a sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada organização, contudo, deve ser respaldada por processos formais com escopo de atuação e qualificação bem definidos. A condução desse processo de avaliação é de responsabilidade do presidente do conselho. Os conselheiros devem ser avaliados particularmente nos aspectos de frequência, participação nas reuniões, na tomada de decisões e recomendações que serão fundamentais para a indicação à reeleição. Relativo à avaliação do CEO, o IBGC (2009) recomenda que o Conselho de Administração estabeleça as metas de desempenho para o presidente executivo no início do exercício e realize uma avaliação formal desse profissional no final do ano.

O critério mais utilizado para definir a remuneração dos conselheiros está correlacionado pela definição de um valor de honorários por reunião. De acordo com Bornholdt (2005), geralmente, para os conselheiros independentes, a remuneração é negociada individualmente e combinada por dia de reunião, incluindo-se o tempo de leitura, de preparação e de análise de relatórios previamente recebidos. As boas práticas da governança corporativa do IBGC (2009) recomendam que os conselheiros sejam adequadamente remunerados, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade.

Para estruturar e reger as atividades do Conselho de Administração, é importante que se tenha formalizado um regimento interno. Além desse,

é fundamental a implantação dos Comitês que irão apoiar o Conselho em diversas áreas de atuação. Esses temas serão abordados a seguir.

#### 1.1.4 Regimento Interno e Comitês

O IBGC (2009) recomenda que todas as atividades do Conselho de Administração sejam normatizadas em um regimento interno, cujo objetivo é tornar claras as responsabilidades e atribuições, prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva, especialmente, com o executivo principal. No regimento interno, devem estar claros os limites de atuação e de responsabilidades do Conselho de Administração e de seus conselheiros. Quanto mais completo for o regimento interno da organização, contemplando todos os aspectos relevantes para a gestão do negócio, maiores as oportunidades de melhorar o desempenho do Conselho de Administração.

Para auxiliar o Conselho de Administração no processo de gestão dos negócios, são implantados diversos comitês, conforme as necessidades da empresa. O Conselho de Administração, de acordo com Andrade e Rosseti (2007), deve instalar o comitê de auditoria e outros comitês que forem importantes para a organização, podendo esses ser de finanças, estratégia, de recursos humanos e de tecnologia da informação. O foco desses comitês é a definição de políticas e de riscos corporativos, passados para o Conselho de Administração e deste para a Diretoria Executiva.

De acordo com Bornholdt (2005, p. 131), o regimento interno “especifica os critérios para definição da pauta e da convocação, critérios para o funcionamento e as deliberações do Conselho de Administração e para o encaminhamento de soluções”. Os conselhos possuem uma agenda anual que norteia os principais assuntos, estabelecendo-se um calendário anual. Para a base de funcionamento das reuniões, definem-se critérios de abertura, de horários, convidados, registros em atas, critérios de aprovação de assuntos importantes. Para o IBGC (2009), os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho, recomendando voto e ações. Somente o Conselho pode tomar decisões.

Existe uma gama enorme de comitês e temas, sendo esses definidos de acordo com a demanda da organização. Bornholdt (2005, p. 87) relaciona os seguintes comitês como sendo os principais numa organização: “comitê de auditoria, estratégico, riscos, recursos humanos e de tecnologia”.

Tão importante quanto o tipo de comitê a

ser implantado na empresa é a sua formação e composição. Para o IBGC (2009), os comitês devem ser coordenados por conselheiros independentes, que reúnam as competências e habilidades mais adequadas. Os representantes de cada comitê reúnem-se em momentos diferentes das datas do Conselho, planejam suas reuniões periódicas e também organizam uma agenda anual. Os comitês devem adotar um regimento interno e ser compostos por, no mínimo, três membros, todos com conhecimento sobre os tópicos em questão. Steinberg et al. (2008) recomendam que as reuniões do Conselho e dos Comitês sejam realizadas com frequência mensal ou bimestral, dependendo da demanda de assuntos.

Os Conselhos de Administração, de acordo com Silveira (2005), seguem por um processo de profissionalização, uma vez que passam a ser mais atuantes e cooperativos para o desempenho, fortalecendo as relações entre as partes interessadas e a perpetuação das organizações.

A seguir, apresentam-se os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

## 2. METODOLOGIA

Esta pesquisa se classifica, quanto aos procedimentos, como bibliográfica, documental e o estudo de caso; quanto aos objetivos, classifica-se como descritiva e exploratória; e, quanto à abordagem do problema, como qualitativa.

Quanto ao tipo de pesquisa em relação aos seus objetivos, utilizou-se a pesquisa exploratória que, segundo Gil (1999, p. 43), “tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores”. Emprega-se a pesquisa exploratória quando não se têm informações suficientes sobre determinado tema e se deseja conhecê-lo melhor. O caso selecionado é uma indústria do Rio Grande do Sul, aqui com o nome fictício de Química Ltda.

Justifica-se a escolha do método por ser o indicado para a análise profunda de uma unidade de estudo, quando o pesquisador visa ao exame detalhado de um ambiente, sujeito ou de uma situação particular (YIN, 2005). Portanto, tendo em vista a complexidade do estudo proposto e a necessidade de se compreender o contexto para uma análise das boas práticas de implantação e gestão do Conselho de Administração, o estudo de caso mostra-se a estratégia de pesquisa mais interessante para o trabalho em questão.

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se a pesquisa documental, que, neste estudo, foi uma fonte importante com o propósito de elucidar a hipótese e a problemática, bem como alcançar os objetivos. Realizou-se ainda a coleta de dados através do estudo de caso na empresa Química Ltda., através da aplicação de questionários com perguntas abertas e fechadas, consulta a documentos e registros, bem como pelas observações do próprio pesquisador, que trabalha na empresa objeto do estudo.

A amostra é composta por oito (8) respondentes, que correspondem aos diretores das unidades estratégicas de negócios e aos conselheiros externos independentes do Conselho de Administração. Os questionários respondidos foram enviados, individualmente, por correio eletrônico, no mês de agosto/ 2010.

Os dados também foram coletados através de documentos relativos ao Conselho de Administração, como: regimento interno do Conselho de Administração, regimento interno dos comitês; atas das reuniões do Conselho de Administração, atas das reuniões dos Comitês, contrato de prestação de serviços de Conselheiro, agenda anual de reuniões, além de outros, de acesso físico ou eletrônico, na empresa referenciada.

Para organização e análise dos dados coletados, fez-se a análise qualitativa através da triangulação dos dados, que ocorre quando o estudo contempla mais de uma fonte de evidência, caracterizando, dessa forma, o processo de triangulação. Os resultados serão apresentados a seguir.

### 3. ESTUDO DE CASO

Nesta seção, apresenta-se o estudo de caso desenvolvido na empresa em estudo, durante o mês de agosto de 2010.

#### 3.1. CONTEXTUALIZAÇÃO DA EMPRESA

A Química Ltda. é uma empresa familiar que, em maio de 2010, completou 63 anos. No início de suas atividades, o seu foco de atuação era a produção de adesivos para a indústria calçadista. Com o crescimento desse segmento, a empresa foi diversificando os seus negócios, as regiões e os mercados, expandindo para os segmentos de laminados especiais, plásticos de engenharia e equipamentos de segurança.

Em 2000, a empresa iniciou seu processo de internacionalização com a abertura da primeira filial

no exterior, na Argentina. Na sequência, esse processo de internacionalização tornou-se cada vez mais efetivo, com a abertura de novas unidades no Chile, na Colômbia, no México e Peru. Atualmente, a Química Ltda. está inserida no mercado com sete plantas no Brasil e seis plantas na América Latina, possui cerca de 1.800 colaboradores e projetou uma receita líquida para 2010 de aproximadamente R\$ 400 milhões.

O processo de internacionalização, as aquisições e as parcerias internacionais projetaram a empresa referenciada para um salto de crescimento em todos os mercados e segmentos de atuação. Percebeu-se a necessidade de inovar na gestão da empresa, através da implantação de mecanismos de controles confiáveis, transparentes e sustentáveis, garantindo o crescimento e o retorno dos investimentos dos acionistas. Além disso, era eminente profissionalizar a gestão e iniciar o processo de implantação da governança corporativa. Seguem alguns pontos importantes na trajetória da empresa, na preparação dos seus acionistas, executivos e equipe para uma nova fase de gestão:

2004 - Formalização do Acordo de Acionistas pela 2ª geração;

2004 - Criação do Conselho Consultivo;

2005 - Implementação da auditoria externa;

2007 - Implementação do Conselho de Administração;

2008 - Revisão do Acordo de Acionistas pela 3ª geração;

2010 - Criação do Conselho de Acionistas.

Objetivando um alinhamento de estratégias, preservando e perseguindo os valores da empresa em busca de uma gestão mais eficiente e voltada para resultados, implantou-se o Conselho de Administração, que se reuniu, pela primeira vez, no dia 30 de agosto de 2007.

No próximo tópico, apresentam-se os resultados obtidos através dos questionários aplicados e pela pesquisa documental.

#### 3.2. RESULTADOS E ANÁLISE

Os questionários foram aplicados aos diretores das unidades de negócios e aos conselheiros externos independentes do Conselho de Administração. Objetivou-se registrar as opiniões e perceber a relação entre as respostas no sentido de estabelecer vínculos

com o conteúdo obtido nos questionários, nos fatos e documentos observados pelo pesquisador com o embasamento teórico apresentado na seção número 1.

Os respondentes dos questionários foram assim caracterizados: respondente A (diretor), respondente B (diretor), respondente C (diretor), respondente D (diretor), respondente E (diretor), respondente F (conselheiro), respondente G (conselheiro) e respondente H (conselheiro).

Os resultados e a respectiva análise organizam-se através das categorias teóricas, conforme dispostas na sequência.

### 3.2.1. Governança Corporativa

As boas práticas da governança corporativa fazem parte da construção de um cenário socioeconômico sólido e transparente, propondo uma nova fórmula de administrar. Nesse contexto, a responsabilidade, o compromisso, a segurança, a integridade das relações, a democracia e a justiça, aliadas à rentabilidade e ao valor que se geram e se distribuem, consolidam uma gestão mais rentável e sustentável a todas as partes. Para o IBGC (2009), a governança corporativa é um sistema pelo qual as empresas são administradas, envolvendo os relacionamentos entre todas as partes interessadas. Com as boas práticas da governança corporativa, objetiva-se o aumento da sociedade, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. Na empresa em estudo, o processo de governança corporativa parece estar bem sedimentado, pois os respondentes foram unânimes ao responder a pergunta 1, informando que estão satisfeitos com o processo de implementação da governança corporativa através das boas práticas.

A Química Ltda. é uma empresa familiar e requer um trabalho diferenciado para a implantação da governança corporativa. Para Bornholdt (2005), o princípio da empresa familiar refere-se à relação entre a empresa, os acionistas (sócios), a família e os herdeiros que administram o processo da gestão. Para auxiliar no processo de implantação da governança corporativa, disseminação e propagação das boas práticas recomendadas pelo IBGC, a empresa referenciada, no início de 2004, contratou uma consultoria externa, indicada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, para conduzir o processo de governança corporativa. Essa consultoria auxilia nos projetos que envolvem a família acionista, alinhando conceitos, relações e interesses. Em janeiro de 2010, foi implantado o Conselho de Acionistas e iniciou-se

uma atividade mensal de preparação com os acionistas da quarta geração. Monforte (apud ANDRADE; ROSSETTI, 2007) garante que um bom sistema de governança ajuda a fortalecer as empresas, reforça as competências para enfrentar novos desafios.

Inicialmente, buscou-se um alinhamento na família acionista, dos executivos familiares e, depois, dos executivos externos. O objetivo maior da consultora seria obter o entendimento dos participantes da relação entre família, sociedade e empresa, desenvolvendo os fatores culturais da organização, para fortalecer a governança corporativa e que contribui para o processo de formação de novas lideranças. Como resultado desse trabalho, em 2004, foi assinado o primeiro acordo de acionistas e também foi constituído o Conselho Consultivo. Na sequência, implementaram-se a auditoria externa e o Conselho de Administração. Em 2008, ocorreu a primeira revisão do acordo de acionistas pela 3ª geração.

A implantação do Conselho de Administração na Química Ltda. possibilitou ao presidente equacionar situações de conflito de interesse. A partir de agosto de 2007, todas as decisões estratégicas da empresa são tomadas em nível de Conselho e não mais decididas pelos executivos e diretores das unidades de negócios, por interesse próprio. Existe uma matriz decisória na empresa que estabelece limites de alçada e níveis hierárquicos. As decisões são formalizadas nas atas das reuniões do Conselho de Administração e, dentro dos prazos estabelecidos, auditadas pela auditoria externa independente. A esse respeito, Lodi (2000) define a governança corporativa como um novo sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderados pelo Conselho de Administração.

A seguir, abordam-se o conceito e a missão do Conselho de Administração.

### 3.2.2. Conceito e Missão do conselho de administração

Com crescimentos anuais significativos, promovidos pelas aquisições de empresas no exterior, pela abertura de novas filiais, pela conquista de grandes clientes e pela assinatura de contratos de transferência de tecnologia com parceiros internacionais, a empresa em estudo prospera e torna-se uma marca com forte reconhecimento nos mercados em que atua. Os acionistas e executivos da empresa acreditam que, através do Conselho de Administração, podem alinhar interesses e relações, zelar pelo patrimônio, aumentar os resultados, aperfeiçoar a gestão dos negócios,



integrar as diretorias, para gerar vantagem competitiva e acelerar o processo da governança corporativa. Para o IBGC (2009), o Conselho de Administração é o órgão encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico e é o principal componente do sistema de governança. Além disso, o Conselho de Administração orienta, supervisiona e decide os rumos do negócio sempre em favor do melhor interesse da organização como um todo.

Com a implantação do Conselho de Administração da Química Ltda., também foi criado um Regimento Interno. As execuções das competências legais e estatutárias do Conselho de Administração estão formalizadas nesse regimento interno. Para os autores Andrade e Rosseti (2007), o Conselho de Administração é o órgão guardião dos interesses dos proprietários e ele tem um envolvimento forte com a gestão, define em regimento a sua missão e os seus papéis, estabelecendo as regras para as suas formas de atuação. No regimento interno da empresa referenciada, está definido que a missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento.

Para ilustrar, registram-se alguns comentários apresentados nos questionários sobre a missão do Conselho de Administração, de acordo com o entrevistado F (conselheiro): “o Conselho de Administração cumpre com excelência a sua missão de zelar pelos rumos dos negócios e pelo patrimônio dos acionistas”. O entrevistado C (diretor) comenta sobre a missão do Conselho de Administração da empresa: “todas as decisões são tomadas levando em consideração o capital investido pelos acionistas e o retorno do acionista”.

Os principais executivos da Química Ltda. são também os acionistas controladores do grupo. Para garantir que exista um alinhamento de conceitos e boas práticas da governança corporativa, em nível diretivo, o presidente da empresa associou a Química Ltda. ao Instituto Brasileiro da Governança Corporativa. Para Steinberg et al. (2003), o IBGC é uma referência nacional em governança corporativa ao desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas do Brasil, contribuindo para o melhor desempenho das organizações e para uma sociedade mais justa, responsável e transparente.

O Conselho de Administração é um dos pilares de sustentação da governança corporativa nas organizações. Independentemente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um Conselho de Administração

eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas, o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo. Para Gersick et al. (1997), o Conselho de Administração deve considerar e representar os interesses dos proprietários, formular e monitorar o objetivo estratégico de longo prazo e ser o principal conselheiro para o executivo principal. No questionário aplicado aos diretores e conselheiros da empresa em estudo, perguntou-se: “O Conselho de Administração cumpre com a missão de proteger e valorizar o patrimônio e de maximizar o retorno dos investimentos?” Cinco respondentes afirmaram que estão satisfeitos e três responderam que estão muito satisfeitos.

### 3.2.3. Atribuições do conselho de administração

As atribuições do Conselho de Administração da Química Ltda. estão formalizadas no artigo 2º do regimento interno, que contempla alguns pontos como: aprovar as estratégias e a orientação geral dos negócios; eleger e destituir o executivo principal; aprovar a escolha ou dispensa dos demais executivos sob proposta do executivo principal; acompanhar a gestão monitorando riscos; indicar e substituir os auditores independentes. Essas atribuições estão de acordo com o que defendem Steinberg et al. (2008), que destacam, entre as diversas responsabilidades do Conselho de Administração, as competências para a definição da estratégia dos negócios, a eleição e destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos mediante proposta do CEO, o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos ou substituição dos auditores independentes. Na ata da reunião do Conselho de Administração, realizada em 16 de novembro de 2008, consta o registro da dispensa de um diretor de unidade, por solicitação do Conselho de Administração.

Na reunião do Conselho de Administração realizada dia 18 de setembro de 2009, sob recomendação do Comitê de Risco e Auditoria, aprovou-se a proposta de contratação da auditoria externa independente para o ano de 2010.

O código das melhores práticas da governança corporativa do IBGC (2009, p. 29) recomenda que o “Conselho de Administração deve zelar pelos valores e propósitos da organização e traçar suas diretrizes estratégicas”. A pesquisa buscou posicionamentos dos respondentes com relação à pergunta: “Dentro de uma visão estratégica, você considera que o Conselho

de Administração tem tomado as decisões mais adequadas e oportunas, de acordo com os norteadores estratégicos da empresa e interesses dos Acionistas?” Os respondentes A, B, C, E, todos diretores, responderam que estão satisfeitos e o diretor D respondeu que está muito satisfeito, o que demonstra um alinhamento muito importante na organização.

O regimento interno do Conselho de Administração da empresa referenciada também contempla o seguinte item: “fiscalizar a gestão, podendo a qualquer tempo, examinar os livros e papéis da Sociedade, solicitar informações sobre contratos, relatórios, orçamentos e quaisquer outros atos”. Essa atribuição está bem de acordo com o que a legislação determina através da Lei 6.404, das Sociedades Anônimas, no seu Art. 142, que, entre outros, determina que compete ao Conselho de Administração: “III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração e quaisquer outros atos”.

Dentre as várias atribuições do Conselho de Administração, Bornholdt (2005, p.115) destaca como um dos pontos-chave “proteger o patrimônio da organização e dos acionistas”. Para evidenciar esse aspecto, fez-se a pergunta aos entrevistados: “Você acredita que o Conselho de Administração cumpre com excelência a representatividade dos interesses dos acionistas?” Dos diretores e Conselheiros entrevistados, sete responderam que estão satisfeitos. Apenas o entrevistado C respondeu que está parcialmente satisfeito.

#### **3.2.4. Composição, mandato, avaliação e remuneração**

O Conselho de Administração da Química Ltda. é composto por três conselheiros externos independentes, um conselheiro interno, que representa os acionistas minoritários, e um conselheiro interno, o qual exerce o papel de presidente do Conselho de Administração. Os conselheiros externos independentes possuem qualificações e estilos bem diferentes, porém com as competências consideradas como ideais pela empresa, alinhados com o IBGC (2009), que recomenda essa diversidade de experiências e conhecimentos. A opção pelo número ímpar de integrantes auxilia na votação e na tomada de decisões, facilitando esta no momento de impasse. Segundo Bornholdt (2005), a boa prática recomenda um número ímpar de conselheiros, entre cinco e nove, que deve atuar de forma integrada e coesa. Os membros escolhidos para integrar o Conselho

de Administração da Química Ltda. foram eleitos na Assembleia Geral de Acionistas, em 08 de julho de 2007.

As primeiras reuniões do Conselho de Administração foram encontros para promover a integração dos conselheiros externos ao ambiente da empresa, aos negócios, aos valores e à cultura organizacional, conforme registros feitos no livro de atas. Nesses encontros, foram apresentadas e analisadas, no detalhe, as unidades estratégicas de negócios da empresa, contemplando planejamento estratégico, portfólio de produtos, mercado de atuação, regiões, estrutura comercial, organograma, orçamento e demonstrativo de resultados. Somente depois desse conhecimento e entendimento da realidade dos negócios é que os conselheiros poderiam contribuir na tomada de decisões, sem comprometer os resultados da empresa. Bornholdt (2005) acredita que os conselheiros devem conhecer e entender os negócios da empresa, para avaliar riscos e oportunidades.

Os membros do Conselho de Administração possuem competências na área de finanças, contabilidade, estratégia, gestão de riscos e gestão de pessoas. Segundo o IBGC (2009), a empresa deve atentar para as competências de seus conselheiros, que também devem possuir conhecimento das boas práticas da governança corporativa. Todos os integrantes possuem experiência em Conselhos de Administração, como executivos de grandes empresas e multinacionais, bem como conhecem conceitos e práticas de governança corporativa. Para evidenciar a qualificação, segue transcrição de alguns trechos das cartas de apresentação, que estão arquivadas com os contratos de prestação de serviços dos conselheiros: Conselheiro F - “a partir de 1982 atuou como Diretor do Grupo Gerdau na respectiva ordem: Diretor Financeiro, Diretor de Planejamento, Diretor Executivo da Gerdau Serviços de Informática, Diretor Executivo da Comercial Gerdau e Diretor Executivo da Laminadora do Sul S/A. Conselheiro H - “Fundador e Presidente do Conselho da PlantOils Agrícola Ltda.; Vice-Presidente e Conselheiro da Amcham 1997 a 2003; Presidente do Conselho da Rio de Una desde 2006; Presidente da Dupont América do Sul (1996-2003); Presidente da Dupont Sul da Ásia (2004 - 2005)”.

Os conselheiros firmaram com a empresa, em agosto de 2007, um contrato de prestação de serviços para a atividade de conselheiro. Em agosto de 2010, foi celebrado outro contrato para a atividade de coordenador de comitê. As remunerações foram acordadas com os conselheiros e aprovadas na reunião de Assembleia Geral. Os valores são reajustados

considerando a participação dos conselheiros nas reuniões e nas tomadas de decisões.

O prazo de mandato do conselheiro está definido no regimento interno e no contrato de prestação de serviços, que estabelece o período de um ano. Esse mandato pode ser renovado a cada ano, dependendo da avaliação formal do conselheiro, que é conduzida pelo presidente, anualmente. Bornholdt (2005) recomenda a boa prática de que todos os membros tenham o mandato de um ano, sendo a reeleição um reconhecimento pelos serviços prestados.

A avaliação formal do Conselho e dos Conselheiros é conduzida pelo presidente do conselho e ocorre anualmente, no mês de agosto, quando expira o mandato. Steinberg et al. (2003) recomendam avaliações formais do Conselho e dos Conselheiros, que devem acontecer anualmente e ser conduzidas pelo presidente do conselho.

No início de cada ano, o Conselho de Administração estabelece as metas de desempenho para o presidente executivo e esse órgão faz a avaliação formal do executivo no final do ano, contemplando, assim, a boa prática recomendada pelo IBGC (2009) de proceder a avaliações anuais.

Na sequência, abordam-se aspectos relativos ao regimento interno e aos Comitês.

### 3.2.5. Regimento interno e comitês

Dentro do processo de implantação de um Conselho de Administração, é muito importante que seja criado um regimento interno, de conhecimento de todos os membros do Conselho. De acordo com o manual das boas práticas da Governança Corporativa, o IBGC (2009) recomenda que todas as atividades do Conselho de Administração sejam normatizadas em um regimento interno e nele devem estar claros os limites de atuação e de responsabilidades do Conselho e seus conselheiros. Pelo levantamento dos dados nos documentos da empresa em estudo, relativo ao regimento interno do Conselho de Administração, constata-se que, no artigo 2º, estão descritas as principais atribuições do Conselho de Administração, que são: aprovação das estratégias e a orientação geral dos negócios sugeridos pela diretoria; manifestar-se sobre as demonstrações financeiras trimestrais; eleger e destituir o executivo principal; acompanhar a gestão, monitorando os riscos; indicar e substituir os auditores independentes; supervisionar o relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas etc.

Em empresas de grande porte, em que o Conselho de Administração tem uma demanda maior de assuntos

e atividades para conduzir, que exigem muito tempo e nem sempre podem ser analisados nas reuniões de Conselho, são constituídos comitês especializados para tratar melhor desses assuntos. Conforme as boas práticas do IBGC (2009), os comitês são órgãos que auxiliam o Conselho de Administração, que estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho, recomendando voto e ações. Somente o Conselho pode tomar decisões. Recomenda-se que os comitês tenham também um regimento interno estabelecendo as diretrizes e normas de funcionamento. Pela pesquisa documental, verificou-se que a empresa referenciada implantou três comitês para auxiliar o Conselho de Administração: o Comitê de Estratégia e Inovação, o Comitê de Risco e Auditoria e o Comitê de DH e Ética. Para Andrade e Rosseti (2007), objetivando uma maior eficácia em sua atuação, o Conselho de Administração deve instalar o comitê de Auditoria e Riscos e outros comitês que forem importantes para a companhia. Bornholdt (2005) relaciona os seguintes comitês como sendo os principais numa organização: “comitê de auditoria, estratégico, riscos, recursos humanos e de tecnologia”. A pesquisa buscou posicionamento dos respondentes sobre os três comitês implantados e sobre o seu papel de auxiliar na apresentação de propostas ao Conselho, agilizando a tomada de decisões. Os respondentes A, B, D, F e H estão satisfeitos e o respondente G está muito satisfeito. Em contrapartida, os respondentes C e E estão parcialmente satisfeitos. Os respondentes parcialmente satisfeitos são os diretores das unidades de negócios localmente mais distantes e que menos têm interação com os comitês.

O IBGC (2009), através de seu código das melhores práticas, estabelece que o Conselho de Administração deva orientar a formação e a composição dos comitês, bem como a organização deles por conselheiros independentes que reúnam as competências e habilidades mais adequadas. Cada comitê deve adotar um regimento interno e ser composto por, no mínimo, três membros, todos com conhecimento sobre o tópico em questão.

No regimento interno dos comitês da Química Ltda., estão especificados os objetivos e as funções de cada comitê, as condições para o cumprimento dos objetivos, a composição, o mandato, as reuniões e a remuneração dos coordenadores. Os três comitês implantados na empresa em estudo são coordenados pelos conselheiros externos independentes e são compostos por, no mínimo, quatro e, no máximo, seis membros. Cada conselheiro coordena um comitê, com o qual tem mais afinidade pela qualificação e

experiência. O comitê de Estratégia e Inovação é coordenado pelo conselheiro independente externo que tem larga experiência na área de estratégia e inovação, vice-presidente de multinacional gaúcha. O coordenador do Comitê de Auditoria e Risco é o conselheiro independente externo que possui experiência na área contábil, de planejamento e gestão de riscos. O Comitê de DH e Ética é coordenado pelo conselheiro independente externo que, durante muitos anos, coordenou a gestão de pessoas de empresa multinacional, com atuação na América Latina e na Europa.

O regimento interno do Conselho é a base para o funcionamento do Conselho de Administração, da mesma forma que o regimento interno dos Comitês especifica as diretrizes e normas de atuação dos comitês na empresa em estudo. Para Bornholdt (2005), os conselhos possuem uma agenda anual que norteia os principais assuntos, estabelecendo-se um calendário anual. Para a base de funcionamento das reuniões, definem-se critérios de abertura, de horários, convidados, registros em atas, critérios de aprovação de assuntos importantes. De acordo com as fontes documentais da empresa referenciada, o Conselho de Administração possui uma agenda anual com assuntos predefinidos e um calendário anual aprovado. As reuniões são acompanhadas por uma secretária, que faz os registros na ata. No regimento interno dos comitês, está estabelecido que esses grupos se reúnam mensalmente, possuam uma agenda e um calendário anual. Nos arquivos da presidência, encontra-se material impresso e eletrônico de todas as atas das reuniões dos comitês e do Conselho de Administração, bem como agenda anual com datas e pautas pré-acordadas. Com relação ao funcionamento do Conselho de Administração e dos Comitês, perguntou-se na pesquisa: “Qual a sua percepção com relação às convocações, agendas, pautas, duração das reuniões, registro de atas, envio das recomendações, demonstração das informações referentes ao Conselho de Administração e Comitês?” Dos oito participantes da pesquisa, sete respondentes se manifestaram satisfeitos e um se manifestou muito satisfeito. Um dos diretores fez a seguinte observação: “espero que o Conselho continue cobrando das unidades a realização do orçamento de vendas, com a entrega dos resultados nos níveis acordados”. Com essa observação, evidencia-se uma evolução no papel do Conselho de Administração, conforme Silveira (2005), que acredita numa postura mais atuante e colaborativa do Conselho na gestão dos negócios, objetivando melhores resultados.

Na sequência, apresentam-se as considerações finais do estudo.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A perpetuidade das organizações 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 atua. Conhecer e analisar o processo de implantação e atuação do Conselho de Administração da Química Ltda., de acordo com as boas práticas da governança corporativa, foi o objetivo central deste estudo. O Conselho de Administração realmente cria valor para a empresa, se estiver alinhado com as melhores práticas da governança corporativa, com uma clara definição de seu papel, uma estrutura apropriada, com as pessoas certas e os processos que permitam extrair o máximo de cada conselheiro. O Conselho de Administração ajuda a fortalecer a gestão, reforça as competências, alinha interesses e estratégias, zela pelo crescimento da organização e pelos investimentos de seus acionistas.

Através das evidências documentais e dos questionários aplicados, buscou-se responder ao problema da pesquisa, que reside em verificar se o Conselho de Administração da empresa em estudo foi estabelecido e vem atuando de acordo com as boas práticas da governança corporativa. Constatou-se que o Conselho de Administração da Química Ltda. foi implantado e vem atuando na gestão dos negócios, em conformidade com as melhores práticas recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Esse resultado confirma a hipótese da pesquisa, uma vez que vários indicadores que foram obtidos a partir dos questionários, dos materiais pesquisados e de acesso à empresa estudada indicam a adoção das boas práticas da governança corporativa na implantação e na atuação do Conselho de Administração.

Os objetivos específicos deste estudo foram concretizados, pois se conseguiu, através da literatura disponível, identificar as boas práticas da governança corporativa para a implantação de um Conselho de Administração e apontar os principais benefícios da governança corporativa com a implantação desse órgão, comparando-se esses posicionamentos com o processo de implantação do Conselho de Administração na empresa estudada.

As análises dos resultados deste trabalho

demonstram uma postura adequada da empresa referenciada em relação à adoção da governança corporativa e às boas práticas recomendadas, gerando um alinhamento de interesses e objetivos dentro da organização.

Entende-se que o estudo agregou valor acadêmico e profissional ao autor deste trabalho, mediante algumas contribuições no sentido de conhecer e compreender melhor a governança corporativa e o papel do Conselho de Administração na organização. Para a empresa objeto deste estudo, o trabalho apresenta resultados importantes que podem ser utilizados para fortalecer o processo.

Como limitação do estudo, pode-se destacar o pouco tempo disponível para analisar profundamente, no detalhe, todos os documentos e registros disponíveis na empresa, além da bibliografia restrita sobre a temática de Conselhos de Administração. Para estudos futuros, sugere-se uma pesquisa mais abrangente e uma análise mais aprofundada a respeito da adoção das boas práticas da governança corporativa na implantação e gestão do Conselho de Administração.

Para a empresa estudada, sugere-se a continuidade do processo de governança corporativa através da atuação forte do Conselho de Administração, alinhado com as boas práticas da governança corporativa e aos interesses dos acionistas. Em paralelo, recomenda-se que se profissionalizem as gerações futuras, a fim de que estejam preparadas para continuar com os processos ora permeados na organização, zelando pelo crescimento, dentro dos valores e princípios.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETI, José Paschoal.

**Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2007. 584 p.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática.** Porto Alegre, RS: Bookmann, 2005. 182 p.

BARROS, Lucas Castro de. **Determinantes da Qualidade da Governança Corporativa nas empresas brasileiras.** 2008. Disponível em: <[http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/edicao\\_628\\_lista=62.pdf](http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/edicao_628_lista=62.pdf)>. Acesso em: 19 set. 2010.

FONTES FILHO, J. R.; VENTURA, E. C. F.; MARUCCI, J.C. **Governança corporativa e o papel dos conselhos de administração: um estudo no contexto**

das cooperativas de crédito. Trabalho apresentado na 5th International Conference of the Iberoamerican Academy of Management. Santo Domingo (República Dominicana), dez. 2007. 39 f. Disponível em: <[http://www.bancocentral.gov.br/Nor/Deorf/govcoop/Gov\\_cooperativa\\_e\\_%20o\\_papel\\_do\\_CA-IberoAmerican2007.pdf](http://www.bancocentral.gov.br/Nor/Deorf/govcoop/Gov_cooperativa_e_%20o_papel_do_CA-IberoAmerican2007.pdf)> Acesso em: 18 out. 2010.

FUNDAÇÃO DOS ECONOMIÁRIOS FEDERAIS. **Manual da Governança Corporativa**, 2005. Brasília, 90 p.

GERSICK, Kelin E. et al. **De Geração para Geração: ciclos de vida da empresa familiar.** São Paulo, SP: Negócio, 1997. 308 p.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. Ed. São Paulo, SP: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2009, 73 p.

\_\_\_\_\_. **Portal das Melhores práticas.** Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/CodigoMelhoresPraticas.aspx>>. Acesso em: 08 Jun.2010.

LEI 6.404 das Sociedades Anônimas. Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404compilada.htm)>. Acesso em: 05 Jul. 2010.

LODI, João B. **Governança Corporativa: o Governo da Empresa e o Conselho de Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000. 190 p.

PRODANOV, Cleber C.; FREITAS, C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009. 288 p.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil.** São Paulo: Saint Paul, 2005. 181 p.

SINFRONIO, Tatiane. **Uma corrida em busca da sustentabilidade: a contribuição da governança corporativa.** 2007. 133 f Monografia (Pós-Graduação em Gestão de Responsabilidade Social) - Feevale, Novo Hamburgo-RS, 2007.

STEINBERG, Herbert et al. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas.** São Paulo: Editora Gente, 2003. 252 P.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa: Conselhos que perpetuam empresas.** São Paulo: Editora Gente, 2008. 190 p.

TEIXEIRA, Sarah Chinarelli. **A relação entre a adoção de práticas recomendadas de governança corporativa e o nível de evidenciação.** Dissertação do Mestrado - Universidade de São Paulo, 2010. 113f. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-27082010-105149/publico/SarahTeixeira2010.pdf> > Acesso em: 12 out.2010

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** 3. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2005.