

# VIABILIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DO SISTEMA DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE EM UMA ORGANIZAÇÃO DO RAMO DE COMUNICAÇÃO VISUAL EM PONTA GROSSA-PR, CONSIDERANDO A GESTÃO DE CUSTOS

## *VIABILITY OF IMPLEMENTATION OF THE CORPORATE GOVERNANCE AND COMPLIANCE SYSTEM IN AN ORGANIZATION OF THE VISUAL COMMUNICATION BRANCH IN PONTA GROSSA-PR, CONSIDERING THE COST MANAGEMENT*

Daniele Mocelin, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, dani.21mocel@gmail.com

Ernani Barbosa Lepka, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, ernaniblepka@gmail.com

Maria Izabel da Luz Skovron, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil, izabelskovron@gmail.com

Maria Eduarda Mongruel de Oliveira Cruz, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil,  
mariamongruel@gmail.com

Gabriela Kostrzevicz Campos de Oliveira, Universidade Estadual de Ponta Grossa, Brasil,  
gabikcamposoliveira@gmail.com

### **Resumo**

O presente trabalho tem como objetivo geral evidenciar a importância da implementação de uma governança corporativa na gestão de uma empresa do ramo de comunicação visual em Ponta Grossa-PR. Para tanto foi realizada uma revisão teórica sobre o assunto, bem como de assuntos relacionados com o tema, como *disclosure*, *compliance* e gestão corporativa. O estudo realizou-se em abril de 2019, utilizando-se da revisão teórica para elaboração de um questionário aplicado em uma empresa familiar, objetivando analisar a viabilidade da implementação da gestão corporativa na empresa escolhida. Os resultados da pesquisa mostraram que o gestor da empresa pesquisada tem receio em implementar novas ferramentas de gestão em sua organização, devido ao medo do aumento dos custos e a falta de conhecimento do tema em questão. Porém os resultados da pesquisa bibliográfica mostram que aliar a gestão corporativa no processo de gestão empresarial traz mais benefícios do que não implantar.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; *Compliance*; Gestão de Custos.

### **Abstract**

*This paper aims to highlight the importance of the implementation of corporate governance in a company in the field of visual communication in Ponta Grossa-PR. For that, a theoretical journal was held on the subject, as well as subjects related to topics such as disclosure, compliance and corporate management. The study was carried out in April 2019, using the theoretical revision for the elaboration of a questionnaire applied in a family company, aiming the analysis of the implementation of the management of the chosen company. The search results were generated by the company for information about the capabilities of your organization's management tools due to increased costs and lack of knowledge about the subject. But, the bibliographic search results show that ally the company in the management process.*

**Keywords:** Corporate governance; Compliance; Costs management.

## **1. INTRODUÇÃO**

Yamamoto e Salotti (2006) enfatizam que a comunicação interna nas empresas relaciona-se com o uso de canais informais e formais para a divulgação de informações internas entre os colaboradores.

Nesse contexto surge o conceito do *disclosure* (em tradução direta para o português: evidenciação), que influencia o comportamento tanto dos emissores quanto dos receptores das

informações e, de acordo com Dantas, Zendersky e Niyama (2005), o *disclosure* trata da evidenciação das informações contábeis de natureza qualitativa e quantitativa aos usuários, sendo de fundamental importância, visto que auxilia esses usuários no processo decisório.

A governança corporativa, no contexto do *disclosure*, pode ser definida, de acordo com Silveira e Barros (2008) como:

A minimização dos prejuízos causados pelos conflitos de interesse entre tomadores de decisão e fornecedores de recursos depende da presença de um conjunto de mecanismos internos e externos que alinhem os interesses dos gestores aos de todos os acionistas. A este conjunto de mecanismos internos e externos de incentivo e controle dá-se o nome de governança corporativa (pg.3).

Grün (2003) afirma que a governança corporativa traz maior transparência contábil para as organizações. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2010) estabelece uma relação entre o *disclosure* e a governança corporativa, sendo a transparência um dos pilares da governança corporativa. Para Cunha e Ribeiro (2008), “em países com fraca proteção ao investidor, é razoável supor que as características de governança da companhia possam representar um fator explicativo das decisões de *disclosure*” (p. 11). Sendo assim, a governança corporativa tem significativa influência na evidenciação de informações (Teixeira, 2010).

Já o termo *compliance* advém do verbo em inglês *to comply* e significa estar em conformidade com leis e regulamentos internos e externos à organização. Portanto, a empresa que trabalha com *compliance* precisa entender que as funções gerenciais vão além de elaborar e publicar normas e procedimentos, apenas direcionando as responsabilidades aos gestores de cada área. É necessário conhecer e entender o que está sendo cobrado com vistas a melhorar as atividades, objetivando atingir melhores níveis de eficácia, eficiência e confiabilidade das informações, que são a base de toda decisão (Lira, 2015).

Com esses conceitos previamente apresentados, o presente trabalho possui como objetivo geral evidenciar a importância da implantação de uma governança corporativa na gestão de uma empresa do ramo de comunicação visual em Ponta Grossa-PR, sendo que os objetivos específicos são apresentar e relacionar esses conceitos e realizar uma análise da possibilidade de implementação de uma governança corporativa em uma empresa familiar de pequeno porte.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Diferença entre *Compliance* e Governança corporativa e sua importância nas organizações**

Governança corporativa pode ser definida como o sistema das organizações, onde definem-se princípios básicos com a intenção de manter e otimizar a economia da organização, por meio da facilitação do seu acesso a recursos, colaborando para a organização, longevidade e bem comum. Envolve os sócios da empresa, sua diretoria, órgãos fiscalizadores, e demais partes interessadas (IBGC, 2010).

A governança corporativa existe para que a empresa tenha um melhor desempenho e para que esteja de acordo com as suas necessidades. Um exemplo simples pode ser uma empresa que verifique problemas de comunicação em seus processos, e institui em um manual de conduta uma lei interna como: todos os colaboradores devem comunicar-se via e-mail (Nunes, 2017).

Já *compliance* define-se como o conjunto de regras e procedimentos éticos e legais, que se tornam a linha mestra que deve orientar o comportamento da organização no meio em que atuam, também a atitude dos seus funcionários (Candeloro, Rizzo & Pinho, 2012).

De acordo com Nunes, a *compliance* passa a ser o instrumento responsável pelo controle dos riscos legais e de reputação, onde deve estar de acordo com as regras éticas, previdenciárias, ambientais, trabalhistas, entre outros, ou seja, existe para se procurar ter uma boa relação com as regras externas à empresa. Caso a organização não tenha este controle jurídico, pode ser penalizada (Nunes, 2017).

A Lei nº 12.843/2013 (Lei Anticorrupção) reafirma a relevância do *compliance* para a qualidade da imagem da empresa, estabeleceu fundamentos sobre a responsabilidade jurídica, administrativa ou civil. Coíbe condutas prejudiciais contra órgãos públicos. Praticar *compliance* significa manter a empresa em conformidade com as leis (Colombo & Schwartz, 2015).

## 2.2. Relação entre Governança corporativa e Gestão de custos

Os benefícios da governança corporativa para as organizações, trata dos benefícios externos, que se associam com a maior facilidade na busca de recursos e a redução do custo de capital e os benefícios internos, os quais são vinculados ao aprimoramento do processo de decisão da alta gestão (Silveira, 2010).

Para Steinber (2003) exercer governança corporativa externa parte das organizações diferenciarem-se nas atividades que salutam para o aumento dos investidores e o custo de capital próprio, os de terceiro por meio de debêntures, empréstimos a longo prazo resultando a ponderação do capital a médio prazo. A atração é um ponto considerado relevante para a formação do capital.

No momento em que ocorre a diminuição referente ao custo de capital, o sistema de governança corporativa torna-se eficiente porque contribui para um conjunto dos benefícios internos que, conseqüentemente melhoram o ponto de vista em relação ao fluxo de caixa das organizações (Black, Jang & Kim, 2002).

Silveira (2010) salienta que os benefícios internos são decorrentes no que se refere às estratégias de:

- Parcelamento mais claro dos papéis entre acionistas, conselheiros e executivos, principalmente em empresas familiar;
- Melhoramento do processo decisório de alta administração, com definição mais clara dos designados para as fases de iniciação, aprovação, implementação e avaliação;
- Aperfeiçoamento dos meios de avaliação de desempenho e recompensa dos executivos, introduzindo a estruturação de pacotes e remuneração mais adequados;
- Atenuação da chance de possíveis fraudes, em consequência da melhor gestão dos riscos e do aprimoramento dos controles internos;
- Melhor institucionalização e maior transparência diante aos *stakeholders* da organização.

Para Steinberg (2003) os benefícios são criados para a organização, contudo, os custos são mostrados, somente ao longo da implantação dos negócios.

Martins (2004) discorre que a política de transparência faz parte da sistemática do que é organizado nos relatórios financeiros, na atuação dos acionistas, a responsabilidade de efetiva

governança para que as ocupações do negócio obtenham os resultados de acordo com os investimentos, retorno e objetivos esperados para a economia.

### 2.3. Conceituando Empresa familiar

Considera-se empresa familiar quando um ou mais dos parâmetros são identificados na organização ou em um grupo de empresas: em relação ao comando acionário pertence apenas a uma família ou aos seus herdeiros, os seus laços sanguíneos estabelecem a sucessão no poder, seus parentes encontram-se em posições estratégicas como na alta diretoria ou no conselho de administração, falta de liberdade total ou parcial de vender suas participações/quotas acumuladas ou herdadas e os atos da família repercutem internamente não importando muito se nela atuam (Bornhold, 2005).

Empresas familiares possuem alguns fatores comuns: instituída por um membro da família; vários membros da família participando da posse e/ou direção; valores institucionais carregados junto ao sobrenome da família ou da figura do fundador; e sucessão ligada ao fator hereditário (Leone, 2005 como citado em Adachi, 2006).

Porém, Werner (2004, p.12) afirma que a autêntica empresa familiar é aquela que superou a primeira geração e segue com uma linha herdeiros e sucessores. Tomando por base nas definições expostas, Adachi (2006) considera uma empresa familiar como qualquer organização onde uma ou poucas famílias concentram o poder de decisão o controle da sociedade e, eventual participação na gestão.

Empresas familiares em seus princípios, também têm como objetivos a busca por lucratividade, pelo crescimento individual de cada membro e o crescimento coletivo, entre os colaboradores e dirigentes da organização e conseqüentemente o desenvolvimento do negócio (Borges, 2008).

Contudo, tais empresas possuem características peculiares que as diferenciam dos demais exemplos de organizações. Dentre estas, Oliveira (1999) destaca:

- Grande valorização da confiança mútua, independente de vínculos familiares ou não;
- Decisões referentes a empresa, fortemente influenciados pelos laços afetivos;
- Enaltecimento da antiguidade como característica que supera a exigência de eficácia ou competência da organização;
- Exigência de dedicação;
- Postura da rigidez seja na forma de vestir-se, ou na gestão dos gastos;
- Expectativa de alta fidelidade;
- Dificuldade em separar o lado racional do emocional;
- Em relação ao poder, mais vale habilidade política do que a capacidade administrativa.

Pode-se afirmar que todas as empresas, sem exceção, foram concebidas por um fundador ou um grupo pequeno de fundadores, ou seja, todas as empresas tiveram seu início como empresas familiares e, conseqüentemente, as ações ou cotas da empresa seriam provavelmente herdadas pelas demais gerações das famílias (Vidigal, 1996).

## 3. EMPRESA PESQUISADA

A Star Comunicação Visual presta serviços de comunicação visual há mais de 20 anos na cidade de Ponta Grossa. Oferece toda a estrutura e serviços em: fachadas, *outdoor*, painéis rodoviários, impressões digitais e luminosos. Conta com uma equipe que vai desde o desenvolvimento da arte até a instalação e manutenção. Abrange os estados do Paraná e Santa Catarina, exercendo maior influência na região de Ponta Grossa-PR.

#### 4. METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de um estudo do tipo exploratório, com objetivo de analisar a importância da Gestão de custos e do *Compliance* à sua associação com gestão de custos, tendo origem de uma revisão bibliográfica constituída por autores e estudiosos das áreas de custos, *compliance* e governança corporativa.

O estudo foi realizado no mês abril de 2019, sendo que seus artigos e periódicos foram encontrados em bases de pesquisa como Scielo, Portal de Periódicos da Capes, Google Acadêmico, entre outros. Ligadamente foi realizado uma pesquisa com o sócio proprietário de uma empresa real, em forma de entrevista, Lucas Campos.

A pesquisa baseou-se fundamentalmente nos estudos de Caroline Pennachi Colombo, Gustavo Schwartz, Marcio Nunes Borges, Djalma Oliveira, René Werner, Jose Alves Dantas, Michael Lira, Marina Yamamoto, entre outros pensadores que fizeram trabalhos referentes aos assuntos pesquisados.

Foi utilizado um exemplo prático e real de empresa, a Star Comunicação Visual, empresa de comércio de fachadas, painéis rodoviários, outdoor, entre outros. A empresa pesquisada encontra-se na unidade da cidade de Ponta Grossa, porém esta também auxilia nas demais unidades, que estão entre Paraná e Santa Catarina.

Partindo dos conceitos apresentados, o trabalho analisou a importância da gestão estratégica de custos aliada à *compliance* e à gestão de custos em várias situações.

O estudo terá caráter essencialmente qualitativo, com ênfase no estudo documental, e cruzamento dos levantamentos com toda a pesquisa bibliográfica.

#### 5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

O objetivo da realização da pesquisa foi extrair informações para a verificação de uma possível implantação de governança corporativa. Para isso, foram feitas perguntas de opinião para o sócio proprietário da Star Painéis.

Ao ser questionado se a empresa em sua gestão faz uso dos conceitos de *compliance*, gestão corporativa e *disclosure*, obteve-se como resposta a falta de conhecimento da empresa nessa questão, não tendo esses conceitos incorporados na administração da organização.

No segundo questionamento, sobre a visão de redução de custos de implantação de *compliance*, relatou que haveria um aumento nos custos com pessoal, devido a importância de um profissional qualificado para controle interno.

Consecutivamente, quando indagado sobre o que é necessário para implantação e como seria a aceitação dos colaboradores a essa nova política. Ele relata: “Acredito que devemos contratar uma pessoa para gerir o processo e deixá-la responsável pela GC, em relação aos colaboradores, acredito que teriam uma boa aceitação, porque no cenário atual todos se preocupam com políticas positivas”. Em seguida, foi perguntado se dentre as linhas da GC: prestação de contas (*accountability*), equidade (*fairness*), transparência (*disclosure*), e conformidade (*compliance*), a empresa julga a *compliance*, a de maior importância para gerir os recursos de forma eficiente e eficaz, como resposta foi afirmado que a *compliance* tem maior grau de importância, pois está relacionada com as demais.

Com relação à gestão familiar, foi questionado sobre o posicionamento para adoção desse sistema em uma empresa familiar, a respeito disso, a resposta foi que é muito importante, pois traz práticas positivas de GC.

Por fim, a respeito dos impactos que a GC traria para a empresa familiar, levando em consideração a implantação. Ele relata: “Primeiramente, elevaria o grau de confiança junto aos *stakeholders*, maior controle do processo desde a venda até a entrega e também maior transparência para o mercado”. De acordo com Miragaia, Ferreira e Carreira (2014) cabe ao gestor da organização constatar o nível de confiança que é transmitido aos seus *stakeholders* e identificar se a governança corporativa tem influenciado em relação aos seus princípios (Ribeiro, 2014).

Torna-se conveniente afirmar que a implantação da GC aliada ao *Compliance*, seria possível, trazendo uma cultura dentro da empresa, tendo aceitação por parte dos colaboradores e inicialmente, teria custos com pessoal, pois seria necessário uma pessoa qualificada para a criação de um regimento ou norma e também a elaboração de controles internos, visto que os controles trazem maior conformidade tanto com as normas internas quanto as externas.

Posteriormente, esses custos seriam minimizados ou até excluídos, pois havendo um maior controle e cumprimento de regras, diminui os riscos de irregularidades, desvios, autuações fiscais, multas, processos judiciais levando a uma economia significativa. Para Fernandes e Marchioni (2018) a empresa utilizar *compliance*, é preciso estabelecer conjuntos de normas, podendo ser procedimentos, valores e regras tendo como objetivo de detectar, interromper e evitar acontecimentos irregulares em relação a legislação e as normas da organização. O *Compliance* deve ter a participação de todos os colaboradores e líderes, esse processo transmite aos *stakeholders* a conduta, valores e políticas da empresa, tornando-a mais transparente no mercado, tendo como principal função a de atestar a conformidade com as leis e normas.

## CONCLUSÃO

Ao fim deste trabalho conclui-se, que as práticas de *Compliance* aumentam consideravelmente as vantagens competitivas das empresas, conscientizando os colaboradores em relação ao consumo sustentável dos recursos da empresa. Os benefícios da execução de regras internas através de um programa efetivo de *Compliance* são inúmeros, destacando entre eles, a redução de custos, uma vez que os riscos com autuações fiscais, multas, processos judiciais e condenações judiciais reduzindo ou até mesmo excluídos, representando uma redução significativa nos custos de qualquer porte.

Já os benefícios que a Governança Corporativa traz para as organizações são externos, que se associam com a maior facilidade na busca de recursos e na redução do custo de capital e os benefícios internos, os quais são vinculados ao aprimoramento do processo de decisão da alta gestão.

Erroneamente as empresas familiares e/ ou empresas de pequeno porte acreditam que terão aumento substancial nos seus custos com a implantação da *Compliance* ou Gestão do Conhecimento por desconhecerem essas práticas.

Para as empresas que buscam enxugar seus custos, consiste no mapeamento das suas atividades e processos, identificando os riscos e verificando se os controles existentes são mais adequados. Somente pelo mapeamento de suas operações a empresa terá uma visão clara se os processos internos e externos estão atendendo os objetivos do negócio e também se as pessoas estão trabalhando e utilizando as tecnologias disponíveis de forma adequada.

## REFERÊNCIAS

Adachi, P. P. (2006). Família SA: gestão de empresa familiar e solução de conflitos. São Paulo: Atlas.

- Black, B. S., Jang, H., & Kim, W. (2002). Does corporate governance affect firm value?: evidence from Korea. University of Chicago Law School, Law and Economics Workshop.
- Bornholdt, W. (2005). *Governança na empresa familiar: implementação e prática*. Bookman.
- Borges, M. N. (2008). Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: a importância de um profissional especializado na administração. *Monografia (Graduação em Administração com Habilitação em Sistemas de Informação)*.
- Candeloro, A. P. P., Rizzo, M. B. M. D., & Pinho, V. (2012). Compliance 360º: riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. *São Paulo: Trevisan Editora Universitária*.
- Colombo, C. P, Schwartz, G. (2015) . In Lei anticorrupção reafirma importância do compliance para a qualidade da imagem de uma empresa. Recuperado a 06 de Abril de 2019 em <https://jus.com.br/artigos/42719/lei-anticorruptao-reafirma-importancia-do-compliance-para-a-qualidade-da-imagem-de-uma-empresa>
- Cunha, J.V.A, Ribeiro, M.S. (2008). Divulgação voluntária de informações de natureza social: um estudo nas empresas brasileiras. *São Paulo: Revista de Administração Eletrônica, v. 1, n. 1*.
- Da Silveira, A. D. M., Barros, L. A., & Famá, R. (2004). Qualidade da governança corporativa no Brasil e os fatores que a determinam. In *XXVIII Anpad Meeting Annals, Curitiba*.
- Dantas, J. A., Zendersky, H. C., dos Santos, S. C., & Niyama, J. K. (2005). A dualidade entre os benefícios do disclosure e a relutância das organizações em aumentar o grau de evidenciação. *Revista Economia & Gestão, 5(11), 56-76*.
- Grun, R. (2003). *Atores e ações na construção da governança corporativa brasileira*. Revista Brasileira de Ciências Sociais 18(52), 139-161.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2010). Código brasileiro das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC. Disponível em: < [www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br) > . Acesso em: abr. 2019.
- Lira, M. P. (2015) In O que é compliance e como o profissional da área deve atuar? Recuperado a 14 de Abril de 2019 em <https://michaellira.jusbrasil.com.br/artigos/112396364/o-que-e-compliance-e-como-o-profissional-da-area-deve-atuar>
- Martins, J; R. B. (2004). A Lei Sarbanes Oxley e os Reflexos no Brasil. *Revista Gazeta Mercantil/Legal & Jurisprudência*.
- Nunes Duarte & Maganha Advogados. (2017) In Compliance e Governança Corporativa. Recuperado a 06 de Abril de 2019 em <https://www.youtube.com/watch?v=-3MTXjuUNL8>
- Oliveira, D. R. (1999). Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo. *São Paulo: Atlas*.
- Silveira, A. D. M. D., & Barros, L. A. B. D. C. (2008). Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. *REAd: revista eletrônica de administração. Porto Alegre. Edição 61, vol 14, n. 3 (set/dez. 2008), documento eletrônico*.
- Steinberg, H. (2003). A dimensão humana da governança corporativa. *São Paulo: Gente..*
- Teixeira, S. C. (2010). *A relação entre a adoção de práticas recomendadas de governance corporative e o nível de evidenciação. 2010. 113f* (Doctoral dissertation, Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis)– Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo).
- Vidigal, A. C. (1996). *Viva a empresa familiar*. Rocco.
- Werner, R. A. (2004). *Família e negócios: um caminho para o sucesso*. Manole.

Yamamoto, M. M., & Salotti, B. M. (2006). Informação contábil: estudos sobre a sua divulgação no mercado de capitais.

## **ANEXOS**

Perguntas elaboradas para a pesquisa na empresa:

- 1.** A empresa faz uso dos conceitos de compliance, gestão corporativa e disclosure em sua gestão?

2. A empresa atualmente vê a necessidade de implantação de compliance, na sua visão de dono da empresa, esse sistema traria redução de custos?
3. Como seria e o que é necessário para implementação do Compliance e como seria a aceitação dos colaboradores a essa nova política?
4. Dentre as linhas da Governança Corporativa: prestação de contas (accountability), equidade (fairness), transparência (disclosure) e conformidade (Compliance), a empresa julga a compliance, a de maior importância para gerir os recursos de forma eficiente e eficaz?
5. Diante dos benefícios externos proporcionados pela Governança Corporativa, qual seu posicionamento para adoção desse sistema em uma empresa familiar?
6. Quais os impactos que a Governança Corporativa traria para a empresa familiar, levando em consideração uma possível implementação?

### **Objetivos**

**Geral:** Evidenciar a importância da implantação de uma governança corporativa na gestão de uma empresa do ramo de comunicação visual em Ponta Grossa-PR

### **Específicos:**

1. Apresentar os conceitos de *disclosure*, *compliance* e governança corporativa nas organizações;
2. Relacionar esses conceitos;
3. Analisar a possibilidade de implantação da governança corporativa em uma empresa familiar de pequeno porte.