



**11ª Jornada Científica e
Tecnológica do IFSULDEMINAS**
& **8º Simpósio de
Pós-Graduação**

**APLICABILIDADE DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS PEQUENAS
EMPRESAS: estudo de caso em uma marcenaria**

**Daniel L. SEVERINO¹; Fabiane DIAS²; Luiz F. AROUCA³; Valquíria de C. ALBINO⁴; Thiago
de S. SANTOS⁵**

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo discutir a importância da governança corporativa nas pequenas empresas familiares, considerando que quando aplicada nos empreendimentos pode minimizar conflitos no que diz respeito à família proprietária. Além disso a governança é um instrumento de controle, transparência e reponsabilidade, que coloca em sintonia as empresas e o mercado, e todos os *stakeholders*. Este estudo foi realizado adotando uma abordagem qualitativa de investigação, do tipo exploratória, por meio de pesquisas bibliográficas e estudo de caso, utilizando de entrevista semi-estruturada. O estudo de caso abordado na pesquisa foi realizado em uma Empresa de Marcenaria que pretende sair da informalidade, trazendo melhor gestão estratégica, monitoramento dos processos e agregando valor da marca no mercado.

Palavras-chave:

Governança; Stakeholders; *Compliance*; Empresas Familiares.

1. INTRODUÇÃO

As pequenas empresas têm grande importância para economia brasileira, pois respondem atualmente por considerável parcela do PIB e empregam a grande maioria dos trabalhadores brasileiros. Percebe-se que a vontade de empreender dos brasileiros foi fomentada ainda mais por parte dos incentivos do governo, como a implementação da Lei 123/2006, que estabeleceu um novo estatuto para as microempresas e empresas de pequeno porte, concedendo a esse tipo de empresas um tratamento diferenciado, o que têm contribuído para o crescimento dessas empresas e, certamente, para o aumento de suas taxas de sobrevivência e competitividade (BRASIL, 2006).

¹ aluno, IFSULDEMINAS – *Campus* Poços de Caldas. E-mail: daniellopesseverino@gmail.com.

² aluno, IFSULDEMINAS – *Campus* Poços de Caldas. E-mail: fabianediasfabiadm@gmail.com

³ aluno, IFSULDEMINAS – *Campus* Poços de Caldas. E-mail: aroucasaudel@gmail.com

⁴ aluno, IFSULDEMINAS – *Campus* Poços de Caldas. E-mail: valquiriaca2019@gmail.com

⁵ Professor, IFSULDEMINAS – *Campus* Poços de Caldas. E-mail: thiago.santos@ifsuldeminas.edu.br

No entanto, com o crescimento das pequenas empresas familiares, percebe-se também a dificuldade que os empresários enfrentam relacionadas à administração e gestão de suas empresas para se desenvolverem e se manterem competitivas no mercado.

Assim, tendo como foco principal as pequenas empresas familiares, este artigo abordará a importância de implementação da governança corporativa numa empresa de Marcenaria que ainda atua na informalidade, para que esta se estruture e implemente boas práticas de governança corporativa e *compliance*, a fiscalização, o controle, a responsabilidade e tenha perenidade.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo pesquisa do SEBRAE (2018) as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) são de grande importância para economia do país, representam cerca de 98,5% do total de empresas privadas, respondem por 27% do PIB e são responsáveis por 54% do total de empregos formais existentes no país, ou seja, empregam mais trabalhadores com carteira assinada que as médias e grandes empresas.

Com o crescimento do empreendedorismo, percebe-se também a dificuldade que os empresários enfrentam relacionadas à administração e gestão de suas empresas, tais como: falta de planejamento, dificuldade de acesso ao crédito, conflitos entre sócios, falta de normas, políticas formais e também dificuldades nos processos de sucessão. Daí a necessidade de se adaptar com boas práticas de governança corporativa, ou seja, um “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, controle e demais partes interessadas”. (IBGC, 2019, n.p.).

O IBGC (2019) orienta quatro princípios para aplicação de boas práticas de governança, são eles:

Transparência – Disponibilizar para as partes interessadas informações de seu interesse, além das impostas por leis.

Equidade – Tratamento igualitário de todos os *stakeholders*, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

Prestação de contas – Faz menção ao modo dos agentes de governança prestarem contas e assumirem responsabilidades pelos seus atos.

Responsabilidade corporativa – Cabe aos agentes de governança zelar pela sustentabilidade da empresa levando em consideração responsabilidade social, ambiental, humana, e a boa imagem da empresa perante o mercado, visando sua perenidade.

Muito dos empreendedores brasileiros relacionam governança como prática apenas de grandes corporações, no entanto, podem ser aplicadas em qualquer empreendimento, pois tratam de diretrizes,

normas, registros fiscais e procedimentos de controle, que trazem uma vantagem competitiva no mercado que se aplicados agregam valor às organizações.

Diante do exposto, e verificado a importância das boas práticas de governança em qualquer organização, será proposto como adaptar os princípios de governança em uma empresa de marcenaria na cidade de Poços de Caldas.

3. MATERIAL E MÉTODOS

A utilizou-se da abordagem qualitativa de investigação. A pesquisa iniciou-se com uma revisão da bibliografia e também é caracterizada como do tipo exploratória. Foi realizado um estudo de caso adotando como instrumento o roteiro de entrevista semi-estruturado. Foi utilizada a técnica de análise de conteúdo na análise dos dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Em uma entrevista semiestruturada realizada com o proprietário da empresa Elias Marcenaria identificou-se que a empresa foi fundada no ano de 2006 e desde então atua na informalidade, haja vista que não possui CNPJ, nem software de gestão e emissão de notas fiscais.

O proprietário acumulou capital necessário para investir em máquinas modernas, ampliou as dependências e instalações onde produzia os móveis, contratou um ajudante, convidou seu irmão e seu pai para serem sócios. No entanto, sua empresa necessita de estruturação e profissionalização, tanto que em uma primeira etapa, já foi realizado um diagnóstico organizacional gerando como resultado a declaração da missão, visão estratégica e valores da organização, bem como um *balanced scorecard* adaptado à realidade da empresa.

Através da entrevista realizada e da revisão bibliográfica foi aplicado os princípios da governança corporativa na empresa estudada e verificou-se a necessidade de formalizar a empresa Elias Marcenaria e constituir um contrato social, definindo a participação de todos sócios bem como um acordo de separação de propriedade e gestão, trazendo assim transparência aos *stakeholders*, profissionalização do negócio e também planejamento de sucessão.

Posteriormente desenvolver um organograma estipulando a funções e responsabilidades de cada integrante, com o intuito de estabelecer uma hierarquia, definir os direitos e deveres minimizando conflitos e separando relações familiares e profissionais.

Nas empresas familiares, em geral os conselheiros não são profissionais, indicando assim os controladores por laços familiares ou pessoais, prejudicando a qualidade da análise das questões estratégicas da companhia (KRUGER; GOMES, 2008).

Faz-se necessário então a formação de um conselho consultivo e reuniões periódicas com a participação de um colaborador de fora da esfera familiar ou ainda contratar uma consultoria externa,

a fim de repensar os processos e ajudar no acompanhamento de projetos em andamento. Também é fundamental que se registre em atas as discussões, planos traçados e decisões estratégicas acordadas nestas reuniões.

E por fim estabelecer parâmetros e relatórios gerenciais para acompanhamento e prestação de contas das atividades desenvolvida pelo gestor. Definir normas e políticas, *compliance*, levando em consideração a questão socioambiental e sustentabilidade, desenvolvendo procedimentos que tragam benefícios para a sociedade que está inserida, uma vez que decisões tomadas pela empresa trarão consequências sociais e não pode ser motivadas unicamente pelo interesse econômico.

5. CONCLUSÕES

O cenário vivenciado pelas empresas de pequeno porte no Brasil é muito complexo. São diversos fatores que limitam a sustentabilidade desses pequenos negócios, os quais vão desde a concorrência desleal, conflitos entre os sócios, a informalidade, falta de compartilhamento de planos e valores, até incidências de tributação para manter essas empresas legalmente em funcionamento.

Para a empresa familiar crescer e ter um desenvolvimento econômico sustentável, é necessário que a empresa deixe para trás vícios de gestão familiar impostos pelo dono e seus diretores e, aprender a ouvir, decidir para onde quer ir, formalizar as políticas e processos, e todos, inclusive os donos, respeitarem estas novas políticas.

Concluiu-se que utilizando de boas práticas de governança na empresa estudada será possível estabelecer conformidade na gestão dos processos decisórios e de *compliance*, implementando os princípios de governança corporativa adaptados à realidade da pequena empresa gerando assim profissionalização.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Lei 123 de 2006. **Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte**. Brasília: DF, 2006.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **O que é Governança Corporativa**. Disponível em: <<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>>. Acesso em: 29 jun. 2019.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Perfil das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte**. Brasília, 2018. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%2004%202018.pdf>>. Acesso em: 29 jun. 2019.

KRÜGER, I. M.; GOMES, L. S. **Governança corporativa: estratégia de valor empresarial**. Edição Eletrônica. [2011]. Disponível em: <<http://www.eumed.net/libros/2010f/864/>>. Acesso em: 29 jun. 2019.