

**UNIP – UNIVERSIDADE PAULISTA
ICSC – INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E
COMUNICAÇÃO**

Mauro Américo Godoy Filho - RA: 638629-6

Barbara Bechis Inoue – RA: 706664-3

Inglid Aneris Blecha – RA: 691093-9

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
GESTÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA A
EMPRESA JUNIOR FUTURA**

**CAMPINAS
2007**

Amauri Américo Godoy Filho
Bárbara Bechis Inoue
Inglid Anéris Blecha

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
GESTÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA A
EMPRESA JUNIOR FUTURA

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com habilitação em Comércio Exterior da Universidade Paulista – UNIP de Campinas.

Orientador: Prof. Mauricio Cassar

CAMPINAS
2007

Amauri Américo Godoy Filho
Bárbara Bechis Inoue
Inglid Anéris Blecha

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO
GESTÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA A
EMPRESA JUNIOR FUTURA

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração com habilitação em Comércio Exterior da Universidade Paulista – UNIP de Campinas.
Orientador: Prof. Mauricio Cassar

Campinas, 15 de outubro de 2007.

Banca Examinadora:

Prof. Msc. Mauricio Cassar
UNIP – Campinas

Prof. Msc. Waldemar Rodrigues
UNIP – Campinas

Prof. Msc. Enzo F Vasquez
UNIP – Campinas

CAMPINAS
2007

AGRADECIMENTOS

Agradecemos principalmente nossos pais, pela dedicação intensa, pela boa educação e pelo apoio incondicional.

Ao Prof. Maurício Cassar, membro da banca, por todo o aprendizado nas suas disciplinas, pela minuciosa revisão deste trabalho e pelas críticas e sugestões muito valiosas para o aprimoramento do mesmo.

Também agradecemos ao professor Waldemar Rodrigues, pela orientação, apoio e grande preocupação com a formação dos alunos.

Agradecemos a todos aqueles professores, amigos, funcionários que, de alguma maneira, contribuíram para nossa formação.

RESUMO

O objetivo dessa dissertação consiste em apresentar a Governança Corporativa, seus níveis, a Empresa Junior, bem como a aplicação da metodologia na Empresa Junior Futura, uma vez que sua estrutura não permite a disponibilização de ações na Bolsa de Valores.

Para a elaboração deste foram consultados vários artigos, sítios de internet, monografias, livros relacionados aos temas apresentados.

Os resultados obtidos com a implantação da Governança Corporativa visam a equidade, transparência e a maior profissionalização da gestão de uma empresa.

Essa ferramenta de melhoria demonstra sua aplicabilidade em várias organizações, de pequeno, médio ou grande porte, qualquer que seja sua finalidade, desde que enquadrada nas exigências legais.

ABSTRACT

The purpose from this dissertation consists in introducing Corporate Governance, its levels, as well as the application of its methodology on Futura Junior Company, once its structure cannot allow the tender offer.

For the development of this, several related articles, sites from internet, monographs and also books were consulted for the presented project.

The equity, transparency and a management more professional are what the effects from Corporate Governance aims at an organization.

This improvement tool gives evidence of its adaptability in various organizations whatever is its department or purpose.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

GC - Governança Corporativa.

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico.

IBCG - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo.

ITRs - Informações Trimestrais.

CVM - Conselho de Valor Mobiliário.

DFPs - Demonstrações Financeiras Padronizadas.

IANs - Informações Anuais.

NM - Novo Mercado.

IGC - Índice de Governança Corporativa.

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.

EJ – Empresa Junior

MEC -

IES - Instituições de Ensino Superior.

CRC - Conselho Regional de Contabilidade.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – LOGOTIPO DO NÍVEL 1 DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	18
FIGURA 2 – LOGOTIPO DO NÍVEL 2 DE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	20
FIGURA 3 – LOGOTIPO DO NOVO MERCADO.....	22
FIGURA 4 – DINÂMICA DE FUNCIONAMENTO	37

SUMÁRIO

Agradecimentos.....	IV
Resumo.....	V
Abstract.....	VI
Lista de Siglas e Abreviaturas.....	VII
Lista de Figuras.....	VII
INTRODUÇÃO	10
1.1.Problema.....	11
1.2.Objetivo.....	11
1.3.Justificativa	12
2. GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	13
2.1. Definição	13
2.2.História.....	15
2.3.Princípios Fundamentais da Governança Corporativa.....	17
2.4.Objetivos.....	19
2.5.Níveis Diferenciados da Governança Corporativa	20
2.5.1.Introdução.....	20
2.5.2.Nível 1 de Governança Corporativa.....	22
2.5.3.Nível 2 de Governança Corporativa	23
2.5.4.Novo Mercado.....	24
2.5.5. Relação entre os níveis de Governança.....	27
3. EMPRESA JUNIOR FUTURA	31
3.1.Definição	31
3.2.Estatuto.....	31
3.3.Aspectos Jurídicos e Tributários	32
3.4.Missão.....	33
3.5.Visão	33
3.6.Objetivo.....	33
3.7.Formas de Gestão.....	35
4. IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA FUTURA.....	37
4.1. Mudanças na forma de gestão.....	37
4.2. Formação do Conselho Administrativo	38

4.3. Auditoria Interna.....	39
4.4. Adequação do estatuto.....	39
4.5. Melhorias	41
4.6. Resolução de Conflitos	41
5. CONCLUSÃO	43
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44

INTRODUÇÃO

O que levou a governança corporativa a ser implantada nas organizações foi a administração irregular, nos Estados Unidos, em meados da década de 1980, que se expandiu e chegou ao Brasil em 1999.

A transparência, equidade e a gestão mais profissionalizada é o resultado da implantação da governança corporativa.

Ela permite a renovação da empresa onde seus acionistas ou cotistas participam de uma estrutura de controle de alto nível representada pelo Conselho de Administração que define os objetivos da empresa, as estratégias, bem como sua implantação e controle, e a fiscalização do desempenho. E ainda a disciplina das relações entre as diversas áreas da organização interna e externamente.

Seus níveis diferenciados compreendem regulamentações para as práticas dessa melhoria e são apresentados em Nível 1, 2 e Novo Mercado, que além das obrigações legais estimulam a confiança às informações prestadas e à dispersão equilibrada entre seus acionistas e cotistas.

A Empresa Junior consiste numa consultoria onde seus integrantes são estudantes universitários orientados e dirigidos por professores especializados. Enquadrada como associação sem fins lucrativos, educacional e permitir baixos custos, pode praticar preços consideravelmente abaixo do mercado.

Preparando e desenvolvendo os estudantes, proporcionando aprendizado e sua prática, as Empresas Junior são consideradas laboratórios de transformação do mercado e de fomento à economia nacional.

A implantação da metodologia da governança corporativa na Empresa Junior Futura permite a maior transparência em sua relação com seus participantes, seus

clientes e a comunidade, alavancando competências dos seus membros e aumentando a probabilidade de sucesso da mesma.

1.1 Problema

O principal objetivo da governança corporativa é maximizar o valor da empresa, atuando com uma diferente forma de gestão, atribuindo novos princípios como transparência e equidade de informações. Este tema tem tomado grandes proporções através dos anos e mostrado o real valor que o método de gestão agrega a empresa. E apesar de sua política geral abordar a abertura de capital das empresas como parte integrante e essencial da gestão de governança corporativa, este trabalho propõe a implantação dessa gestão na Empresa Junior Futura, onde sua principal finalidade é capacitar os alunos para o mercado, oferecendo serviços de consultoria diversos orientados por professores especializados com um custo menor comparado ao mercado. O Desafio é aplicar a gestão da governança corporativa nas áreas adequadas da Futura, pois quando se trata de Empresa Junior, é permitida a suposição de uma empresa sem capital social e sem fins lucrativos.

1.2 Objetivo

O trabalho pretende demonstrar uma nova forma de gestão e desempenho da Empresa Junior Futura, baseado nos princípios de gestão da governança corporativa. Como objetivos específicos têm-se:

- Apresentar os sistemas de governança corporativa adotados atualmente.

- Apresentar a Empresa Junior Futura.
- Implementar os princípios da governança corporativa à Empresa Junior Futura.
- Adequar a estrutura e estatuto à nova gestão.
- Contribuir para um melhor desempenho da Empresa Junior Futura.

1.3 Justificativa da Pesquisa

A governança corporativa é uma ampla área de pesquisa envolvendo finanças, economia e direito. O movimento em torno do tema é algo recente, tanto na academia quanto no mercado corporativo, com os debates se intensificando a partir do final da década de oitenta. Assim como a formação de empresas de consultoria dentro das próprias universidades é recente e inovadora, por fundir a vida prática com a teoria ensinada em sala de aula.

Todo o movimento em torno da governança corporativa se justifica pela hipótese de que o assunto é importante para o desempenho e valorização das empresas. Por isso propomos a implementação da gestão, suas melhores práticas à Empresa Junior Futura. Para ajudá-la a se tornar mais eficiente e confiável.

2. GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.1. Definição

O termo governança corporativa vem da expressão inglesa *Corporate Governance*. Segundo a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico - OCDE (1999 p.5), a governança corporativa é definida como o conjunto de relações entre a administração de uma empresa, seu conselho de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Também proporciona a estrutura que defini os objetivos da empresa, como atingi-los e a fiscalização do desempenho. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

A expressão é designada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

Para grandes mestres, como o Professor Arnold Wald, a terminologia correta é “governo das empresas”. Segundo o jurista:

“...o termo governança das empresas pretende denominar a renovação da entidade, atendendo aos interesses de todos aqueles que a integram ou com ela colaboram.”

Vários autores estrangeiros já definiram o conceito de governança corporativa, entre as principais definições podemos citar as de:

“...governança corporativa lida com as maneiras pelas quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento (Shleifer e Vishny, 1997).

"...governança corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores). (La Porta, *et al.* 2000)"

"...governança é a estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiro. (Jensen, 2001)

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC – apresentou a seguinte definição, bastante abrangente e estabelecendo seus principais objetivos:

“Governança Corporativa é o sistema que assegura ao sócio-proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (accountability) e obediência às leis do país (compliance). No passado recente, nas empresas privadas e familiares, os acionistas eram gestores, confundindo em sua pessoa propriedade e gestão. Com a profissionalização, a privatização, a globalização e o afastamento das famílias, a governança corporativa colocou o Conselho entre a Propriedade e a Gestão.”

Para José Alexandre Scheinkman, governança corporativa seria:

“todo um conjunto de mecanismos que investidores não controladores (acionistas minoritários e credores) têm à sua disposição para limitar a expropriação [dos direitos dos minoritários e credores pelos administradores e majoritário]. Estes mecanismos prescrevem regras de conduta para a empresa e de ‘disclosure’, e garantem a observância das regras (enforcement).” Uma vez que, “em muitos casos, os responsáveis pela condução de uma empresa e/ou acionistas majoritários podem tomar decisões, após a venda de ações aos minoritários, que prejudiquem o interesse destes.”

Governança Corporativa é valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Isto somente ocorre quando ao lado de uma boa governança temos também um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Neste caso, a boa governança permitirá

uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa¹.

A boa governança corporativa proporciona aos proprietários (acionistas ou cotistas) a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva. As principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão são o Conselho de Administração, a Auditoria Independente e o Conselho Fiscal.

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras transparência, prestação de contas (*accountability*), eqüidade e uma gestão mais profissionalizada. Para que essa tríade esteja presente em suas diretrizes de governo, é necessário que o Conselho de Administração, representante dos proprietários do capital (acionistas ou cotistas), exerça seu papel na organização, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a Diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente².

2.2. História

O Movimento pela governança corporativa teve seu início em meados da década de 80 nos Estados Unidos da América. Os grandes investidores institucionais passaram a se mobilizar contra algumas corporações que eram administradas de maneira irregular, em detrimento aos acionistas.

¹ GOVERNANÇA CORPORATIVA, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>. Acesso em 20 maio 2007, 08:14:20.

² GOVERNANÇA CORPORATIVA, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>. Acesso em 20 maio 2007, 08:15:20.

“O ativismo de diversos investidores institucionais resultou em mudanças nas práticas de governança corporativa de boa parte das empresas americanas durante a década de noventa, ocasionando, por exemplo, o aumento da proporção de membros independentes nos conselhos e o aumento dos casos de demissão de diretores executivos por causa de mau desempenho” (Hamilton, 2001, p. 17-20).

Esse movimento foi se expandindo pelo mundo, chegando ao Brasil a partir de 1999 com a criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBCG, com o objetivo de melhorar a governança corporativa no Brasil, sendo a única organização da América Latina totalmente focada na discussão do tema³. Em 1995 o IBGC lançou o primeiro "Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa" do país, abordando temas como o relacionamento entre controladores e minoritários e diretrizes para o funcionamento do Conselho de Administração (Lodi, 2000, p.17).

Este código foi revisado em 2002, sendo a versão atual dividida em seis temas: propriedade, Conselho de Administração, função do Presidente, Auditoria, Conselho Fiscal e ética/conflicto de interesses. O tema sobre a propriedade lida primordialmente com o combate ao desequilíbrio de poder entre os acionistas.

A criação dos Níveis 1 e 2 de governança corporativa e do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo – BOVESPA, visa destacar as empresas comprometidas com maior transparência e melhores práticas de governança corporativa, sendo a adesão voluntária, via contrato entre as partes. São três níveis distintos, com um nível de exigência crescente na adoção de práticas diferenciadas de governança corporativa⁴.

Até o final de 2001, nenhuma empresa havia ingressado no Nível 2 ou no Novo Mercado da BOVESPA. Existem motivos circunstanciais e estruturais para a falta de

³ GOVERNANÇA CORPORATIVA, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>, Acesso em 20 maio 2007, 09:15:10.

⁴ GOVERNANÇA CORPORATIVA – NÍVEL 2 DE GOVERNANÇA, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>, Acesso em 20 maio 2007, 16:20:10.

engajamento inicial das empresas no Nível 2 e no Novo Mercado da BOVESPA. Pelo lado circunstancial, 2001 foi um ano caracterizado por diversas crises internas e externas, como a crise da energia elétrica, a deterioração da situação econômica na Argentina, a recessão mundial e o aumento da instabilidade internacional a partir dos ataques terroristas aos Estados Unidos. Estas crises ocasionaram uma queda generalizada das bolsas de valores, desvalorizando os papéis e inibindo a captação de recursos. Pelo lado estrutural, o risco país e a ausência de mecanismos legais de defesa dos minoritários fazem com que o mercado de ações brasileiro seja caracterizado por uma distorção entre o preço das ações e o valor intrínseco das companhias, decorrente das altas taxas de desconto aplicadas⁵.

2.3. Princípios fundamentais da GC

O maior avanço na definição de um sistema de governança corporativa eficaz veio com a publicação em 1999 dos princípios de governança corporativa da OCDE⁶.

A importância da governança corporativa não se concentra apenas em disciplinar as relações entre as diversas áreas de uma organização ou com partes externas. O conselho de administração deve ser o órgão máximo da empresa, responsável pela definição dos objetivos e estratégias que serão implementadas pela administração executiva. O conselho deve ser independente, isto é, a maioria de seus membros deve ser externa à organização. Cabe ao conselho também o papel de fiscal da gestão, deve ter pleno conhecimento dos valores da empresa, dos

⁵ SILVEIRA, Alexandre. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da empresa no Brasil**. (2002). Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br>. Acesso em 21 maio 2007, 16:25:30.

⁶ NETO, Ramon. **A Importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas – O Caso do Grupo Orsa**. (2002), Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br>. Acesso em 20 maio 2007, 09:15:40.

propósitos e crenças dos proprietários e zelar por seu aprimoramento. Deve ainda, prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergências de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça.

O Conselho de Administração deve estimular a instituição do Comitê de Auditoria para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantir que a diretoria desenvolva controles internos confiáveis. O Comitê de Auditoria deve ser formado por membros do Conselho de Administração. Seu mandato deve ser limitado por meio do rodízio automático e/ou pela restrição do número de comitês a que um membro pode servir. A diretoria deve fornecer ao comitê informações pertinentes ao exercício. Os conselheiros podem ser independentes (não ter qualquer vínculo com a sociedade), externos (os que não têm vínculo atual a sociedade) e internos (diretores ou funcionários da empresa).

Os conselheiros devem possuir a capacidade de ler e entender informações gerenciais e financeiras, prevenir de conflito de interesses, alinhar com valores da sociedade, conhecer das melhores práticas de governança corporativa, ter integridade pessoal, disponibilidade de tempo, motivação, capacidade para o trabalho em equipe e visão estratégica.

Os princípios da governança corporativa se concentram nos problemas advindos da divisão entre controle e participação acionários, embora inúmeros outros fatores afetem a governança e o processo decisório das empresas.

- **Transparência:** A administração deve cultivar o desejo de informar, sabendo que da boa comunicação interna e externa; franca e rápida resulta num clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação deve contemplar além do desempenho econômico-

financeiro, também fatores que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

- **Equidade:** Tratamento justo e igualitário de todos os grupos seja do capital ou das demais partes interessadas, como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. O caminho proposto pelo governante deve buscar promover o desenvolvimento econômico de todos os grupos sociais.
- **Prestação de Contas:** Os governantes devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que pratiquem no exercício de seus mandatos.
- **Responsabilidade Corporativa:** É uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, entre outros⁷.

2.4. Objetivos

Os mecanismos da governança visam diminuir os efeitos da assimetria informacional, através da maior transparência e atribuindo importância idêntica aos interesses de todas as partes da organização, consequentemente minimizando os problemas decorrentes do conflito de agência⁸.

⁷ STEINBERG, Herbert. **A Dimensão humana da Governança Corporativa**, Disponível em <http://www.corporategovernance.com.br>, Acesso em 19 maio 2007, 10:20:45

⁸ NETO, Ramon. **A Importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas – O Caso do Grupo Orsa**. (2002), Disponível em <http://www.ead.fea.usp.br>. Acesso em 20 maio 2007, 09:15:40.

Os objetivos da governança corporativa são o tratamento justo a todos os acionistas ou quotistas, a transparência das operações e das estruturas da empresa e a cobrança de responsabilidade do Conselho de Administração, do executivo principal, da diretoria e dos auditores, (Cerda, 2000, p.2).

2.5. Níveis Diferenciados da Governança Corporativa

2.5.1. Introdução

Os níveis diferenciados de governança corporativa são segmentos especiais de listagem, sistemática que foi implantada em dezembro de 2000 pela BOVESPA, desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, simultaneamente, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.

Empresas listadas nesses segmentos oferecem aos seus acionistas investidores melhorias nas práticas de governança corporativa que ampliam os direitos societários dos acionistas minoritários e aumentam a transparência das companhias, com divulgação de maior volume de informações e de melhor qualidade, facilitando o acompanhamento de seu desempenho.

A premissa básica é que a adoção de boas práticas de governança corporativa pelas Companhias confere maior credibilidade ao mercado acionário e, como consequência, aumenta a confiança e a disposição dos investidores em adquirirem as suas ações, pagarem um preço melhor por elas, reduzindo seu custo de captação⁹.

⁹ GOVERNANÇA CORPORATIVA – NÍVEL 1 DE GOVERNANÇA, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>, Acesso em 20 maio 2007, Acesso em 20 maio 17:15:05.

A adesão das Companhias ao Nível 1 ou ao Nível 2 depende do grau de compromisso assumido e é formalizada por meio de um contrato, assinado pela BOVESPA, pela Companhia, seus administradores, conselheiros fiscais e controladores. Ao assinarem o contrato, as partes acordam em observar o Regulamento de Listagem do segmento específico, que consolida os requisitos que devem ser atendidos pelas Companhias listadas naquele segmento, além de, no caso das Companhias Nível 2, adotarem a arbitragem para solução de eventuais conflitos societários.



2.5.2. Nível 1 de Governança Corporativa

Figura 1

Os principais compromissos das Companhias Nível 1 são com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária. Por exemplo, a companhia aberta listada no Nível 1 tem como obrigações adicionais à legislação¹⁰:

- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais – entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa.
- Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFPs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao

¹⁰ GOVERNANÇA CORPORATIVA – NÍVEL 1 DE GOVERNANÇA, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>, Acesso em 20 maio 2007, Acesso em 20 maio 17:15:05.

público e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa.

- Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Anuais (IANs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas – entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições.
- Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano.
- Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como assembléias, divulgação de resultados etc.
- Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas.
- Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores.
- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia.
- Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.

Todas as regras estão consolidadas no Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 1¹¹.

¹¹GOVERNANÇA CORPORATIVA, **Regulamento Nível 1**, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>, Acesso em 20 maio 2007, 17:20:27.



Figura 2

2.5.3. Nível 2 de Governança Corporativa

As Companhias Nível 2 se comprometem a cumprir as regras aplicáveis ao Nível 1 e, adicionalmente, um conjunto mais amplo de práticas de governança relativas aos direitos societários dos acionistas minoritários. Por exemplo, a companhia aberta listada no Nível 2 tem como obrigações adicionais à legislação¹²:

- Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais.
- Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes.
- Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, tais como, transformação, incorporação, fusão ou cisão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo sempre que, por força de disposição legal ou estatutária, sejam deliberados em assembléia geral.
- Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 80% (oitenta por cento) deste valor para os detentores de ações preferenciais (*tag along*).

¹² GOVERNANÇA CORPORATIVA, **Regulamento Nível 2**, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>, Acesso em 20 maio 2007, 17:40:10.

- Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível.
- Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.
- Além de presentes no Regulamento de Listagem, alguns desses compromissos deverão ser aprovados em Assembléias Gerais e incluídos no Estatuto Social da companhia.

Todas as regras estão consolidadas no Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 2¹³.



2.5.4. Novo Mercado

Figura 3

O Novo Mercado é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela legislação¹⁴.

A valorização e a liquidez das ações são influenciadas positivamente pelo grau de segurança oferecido pelos direitos concedidos aos acionistas e pela qualidade das informações prestadas pelas companhias. Essa é a premissa básica do Novo Mercado.

¹³ GOVERNANÇA CORPORATIVA, **Regulamento Nível 2**, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>, Acesso em 20 maio 2007, 17:40:10.

¹⁴ GOVERNANÇA CORPORATIVA – **NOVO MERCADO**, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>, Acesso em 20 maio 2007, 17:50:50.

A entrada de uma companhia no Novo Mercado ocorre por meio da assinatura de um contrato e implica a adesão a um conjunto de regras societárias, genericamente chamadas de "boas práticas de governança corporativa", mais exigentes do que as presentes na legislação brasileira. Essas regras, consolidadas no Regulamento de Listagem do Novo Mercado, ampliam os direitos dos acionistas, melhoram a qualidade das informações usualmente prestadas pelas companhias, bem como a dispersão acionária e, ao determinar a resolução dos conflitos societários por meio de uma Câmara de Arbitragem, oferecem aos investidores a segurança de uma alternativa mais ágil e especializada.

A principal inovação do Novo Mercado, em relação à legislação, é a exigência de que o capital social da companhia seja composto somente por ações ordinárias. Porém, esta não é a única. Por exemplo, a companhia aberta participante do Novo Mercado tem como obrigações adicionais:

Extensão para todos os acionistas das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia (*tag along*).

Realização de uma oferta pública de aquisição de todas as ações em circulação, no mínimo, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação no Novo Mercado.

Conselho de Administração com mínimo de 5 (cinco) membros e mandato unificado de até 2 (dois) anos, permitida a reeleição. No mínimo, 20% (vinte por cento) dos membros deverão ser conselheiros independentes.

Melhoria nas informações prestadas, adicionando às Informações Trimestrais (ITRs) – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras trimestrais –

entre outras: demonstrações financeiras consolidadas e a demonstração dos fluxos de caixa.

Melhoria nas informações relativas a cada exercício social, adicionando às DFPs – documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém demonstrações financeiras anuais – entre outras, a demonstração dos fluxos de caixa.

Divulgação de demonstrações financeiras de acordo com padrões internacionais.

Melhoria nas informações prestadas, adicionando às IANs, documento que é enviado pelas companhias listadas à CVM e à BOVESPA, disponibilizado ao público e que contém informações corporativas – entre outras: a quantidade e características dos valores mobiliários de emissão da companhia detidos pelos grupos de acionistas controladores, membros do Conselho de Administração, diretores e membros do Conselho Fiscal, bem como a evolução dessas posições.

Realização de reuniões públicas com analistas e investidores, ao menos uma vez por ano.

Apresentação de um calendário anual, do qual conste a programação dos eventos corporativos, tais como.

- Assembléias, divulgação de resultados etc.
- Divulgação dos termos dos contratos firmados entre a companhia e partes relacionadas.
- Divulgação, em bases mensais, das negociações de valores mobiliários e derivativos de emissão da companhia por parte dos acionistas controladores.
- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% (vinte e cinco por cento) do capital social da companhia.

- Quando da realização de distribuições públicas de ações, adoção de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital.
- Adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para resolução de conflitos societários.

Além de presentes no Regulamento de Listagem, alguns desses compromissos deverão ser aprovados em Assembléias Gerais e incluídos no Estatuto Social da companhia.

Todas as regras estão consolidadas no Regulamento de Listagem do Novo Mercado¹⁵.

O NM é um segmento diferenciado de listagem destinado à negociação de ações emitidas por companhias que se comprometam, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa adicionais em relação ao que é exigido pela regulamentação brasileira. O capital social das companhias listadas no NM é composto apenas por ações ordinárias¹⁶.

2.5.5. Relação entre os níveis de Governança.

As Companhias Nível 1 se comprometem com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária. As principais práticas exigidas para inserção no Nível 1 são:

- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações (*free float*), representando 25% do capital;

¹⁵ REGULAMENTO NOVO MERCADO, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>, Acesso em 20 maio 2007, 17:55:05.

¹⁶ GOVERNANÇA CORPORATIVA, Perguntas Frequentes, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>, Acesso em 20 maio 2007, 18:05:20.

- Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Melhoria nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação e de revisão especial;
- Cumprimento de regras de transparência em operações envolvendo ativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa;
- Divulgação de acordos de acionistas e programas de opções de ações (*stock options*);
- Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos.

As Companhias Nível 2 se comprometem, além da aceitação das obrigações contidas no Nível 1, a adotar um conjunto mais amplo de práticas de governança e de direitos adicionais para os acionistas minoritários, entre os quais:

- Mandato unificado de um ano para todo o Conselho de Administração;
- Disponibilização de balanço anual;
- Extensão para todos os acionistas detentores de ações ordinárias das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do controle da companhia e de, no mínimo, 70% deste valor para os detentores de ações preferenciais (*tag along*¹⁷);

¹⁷ **TAG ALONG**: é um mecanismo aplicável em casos de venda de controle. Significa o direito de todos os acionistas venderem suas ações ao comprador do controle, em conjunto com o vendedor do controle. Pelo **Regulamento do Novo Mercado**, os demais acionistas têm o direito de vender as suas ações nas mesmas condições que o acionista controlador vendedor.

- Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo;
- Obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível;
- Adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários.

O Novo Mercado exige que as empresas, além de se comprometerem com a adoção de todas as exigências do Nível 2, decidam emitir apenas ações ordinárias, acabando com o papel das ações preferenciais. O público alvo são as empresas interessadas em abrir o capital. Companhias abertas com ações preferenciais também podem entrar no Novo Mercado, desde que transformem todas as ações em ordinárias.

O Regulamento de Listagem no Novo Mercado e o Regulamento de Práticas Diferenciadas de Governança Corporativa Nível 2 contemplam tanto regras de transparência e de dispersão acionária quanto regras de equilíbrio de direitos entre acionistas controladores e minoritários. A principal diferença do Nível 2 para o Novo Mercado é justamente a possibilidade das Companhias do Nível 2 em ter ações preferenciais na sua estrutura de capital das companhias.

O Nível 1 contempla apenas as regras de transparência e de dispersão acionária estabelecidas no NM e no Nível 2, com exceção da obrigação de divulgação de demonstrativos financeiros em padrão internacional.

O Índice de Ações com Governança Corporativa Diferenciada - IGC. Compreende e reflete o desempenho das ações das companhias que aderem tanto ao NM quanto aos Níveis 1 e 2 de Governança Corporativa.

O índice é composto pelas companhias do NM, Nível 2 e Nível 1. A ponderação é feita pelo valor de mercado das ações em circulação (*free float*) das respectivas companhias e há peso diferenciado para as companhias do NM (peso 2), Nível 2 (peso 1,5) e Nível 1 (peso 1). O IGC é calculado e divulgado em tempo real¹⁸.

¹⁸ GOVERNANÇA CORPORATIVA, **Perguntas Frequentes**, Disponível em <http://www.ibcg.org.br>. Acesso em 20 maio 2007, 18:05:20.

3. EMPRESA JUNIOR

3.1. Definição

Empresa Junior é, em suma, uma Empresa de Consultoria gerenciada por estudantes universitários que se organizam e começam a por em prática os conhecimentos teóricos aprendidos em sala de aula, realizando projetos e prestando serviços em suas áreas de graduação, principalmente para micro e pequenas empresas.

Por sua finalidade educacional, enquadrada como associação civil sem fins econômicos e, ainda, pela estrutura de baixos custos fixos, os preços praticados são consideravelmente abaixo do preço de mercado. No entanto, a Empresa Junior se localiza no ambiente da Universidade e todos os projetos e serviços seguem orientação obrigatória de professores ou profissionais na área, com o objetivo de sempre garantir um padrão de qualidade elevado¹⁹.

3.2. Estatuto

Sendo peça fundamental para estruturação da Empresa Junior, o estatuto deve ser o mais genérico e abrangente possível, sendo adaptado à sua realidade. Ele abrange sua atividade e finalidade, direitos e deveres dos membros, tempo de duração, eleições, organograma, entre outros²⁰.

¹⁹ CONCEITO NACIONAL DE EMPRESA JÚNIOR, **Confederação Brasileira de Empresa Juniores**, Disponível em <http://www.brasiljunior.org.br>. Acesso em 29 Agosto 2007, 08:55:20.

²⁰ ESTATUTO, **Empresa Junior Futura**. (2007) Estatuto . 1º ed., Campinas.

3.3. Aspectos Jurídicos e Tributários

A Empresa Junior deve estar registrada na Receita Federal e órgãos governamentais como uma pessoa jurídica, de direito privado, associação civil sem finalidades econômicas e com fins educacionais. Desta forma, toda a legislação e tributação federal, estadual e municipal inerente a esta classificação decairão sobre a Empresa Junior.

É obrigatório ter seu estatuto registrado em cartório, Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas - CNPJ, emitir nota fiscal própria e estar amparada por um Alvará da prefeitura.

O CNPJ próprio possibilita liberdade e independência à Empresa Junior e aos seus integrantes para gerirem seus próprios atos sem interferências externas. Somente com o CNPJ próprio é possível a abertura de conta bancária em nome da EJ e do(s) seu(s) representante(s) legal (is).

Emitir nota fiscal própria trata-se de uma exigência legal para quem possui inscrição estadual. É possível conseguir isenção da inscrição, o que liberaria a EJ de emitir nota fiscal. No entanto, a empresa transmite maior confiabilidade emitindo nota amparada pelo do que num simples bloco de recibo comprado em papelaria. Dessa forma, é recomendável manter a inscrição estadual e conseqüentemente a nota fiscal, pois estas constituem uma segurança a mais para a relação entre o cliente e a Empresa Junior.

O alvará atende a uma exigência legal e evita problemas com o local de funcionamento da Empresa Junior. No caso das Instituições de Ensino que não conferem a todos os seus prédios um alvará, será necessário que a Empresa Junior busque a autorização na Prefeitura de sua cidade.

3.4. Missão

Promover o contato e o desenvolvimento de futuros profissionais com o mercado de trabalho atendendo a organizações em geral com problemas administrativos.

3.5. Visão

Ser o referencial de Empresas Junior da área de administração no estado de São Paulo até o final de 2009.

3.6. Objetivo

O principal objetivo de uma EJ é o preparo dos estudantes para entrar no mercado com uma visão diferenciada deste. Aliando os ensinamentos teóricos, o ímpeto de inovação e experimentação e o exercício da prática, as Empresas Junior têm sido laboratórios de transformações do mercado e de fomento da economia nacional. A Empresa Junior lhes permite a realização de serviços de qualidade a um preço bastante competitivo.

Trabalhando assim, pode atender a uma parcela do mercado que não teria condições de contratar serviços e consultorias tradicionais por falta de poder aquisitivo. Trabalha-se também com projetos sociais e outras atividades que trazem benefícios diretos para a universidade, os estudantes e a sociedade local na qual a Empresa Junior esta inserida.

A Empresa Junior tem como finalidade:

- a) Promover a seus membros efetivos as condições necessárias à aplicação prática de seus conhecimentos teóricos relativos à sua área de formação profissional;
- b) Dar a sociedade um retorno dos investimentos que ela realiza na Universidade, por meio de serviços de alta qualidade, realizados por futuros profissionais;
- c) Incentivar o desenvolvimento da capacidade empreendedora do aluno, dando a ele uma visão profissional já no âmbito acadêmico;
- d) Realizar estudos e elaborar diagnósticos e relatórios sobre assuntos específicos inseridos em sua área de atuação;
- e) Assessorar a implantação de soluções indicadas para problemas diagnosticados;
- f) Valorizar alunos e professores da Universidade no mercado de trabalho e no âmbito acadêmico, bem como a referida instituição;
- g) Trabalhar com poucos produtos de consultoria, treinamento e instruções, adequadas às necessidades do público alvo e definido em regimento interno.
- h) Proporcionar o intercâmbio Universidade/ Empresa/ Comunidade, facilitando a entrada de futuros profissionais no mercado de trabalho.

Não deve ser finalidade de uma Empresa Junior a elevação do Conceito da Instituição de Ensino perante o MEC. Isso visa evitar que Faculdades constituam EJs sem a participação dos alunos e apenas com a finalidade de promover seus cursos, além de preservar o ideal de empreendedorismo estudantil de onde surgiu a idéia de Empresa Junior.

3.7. Formas de Gestão

Somente alunos da Instituição de Ensino, graduação ou tecnológico podem participar do quadro administrativo da empresa.

É vedada, às Empresas Junior, a existência de professores, alunos de pós-graduação ou pessoas externas aos cursos da Instituição de Ensino da qual é ligada, fazendo parte do seu quadro administrativo, ou seja, como membros efetivos, diretores ou gerentes de projetos. A equipe que realiza projetos poderá ser composta tanto por membros efetivos da Empresa Junior como por outros alunos da faculdade, havendo obrigatoriamente no mínimo 1 (um) membro efetivo ou diretor para acompanhar e gerenciar o projeto, a fim de que o mesmo saia com a qualidade requerida.

Os tipos de vínculo permitidos dos alunos são o voluntariado e estágio, não podendo haver em qualquer hipótese vínculo empregatício com carteira assinada. Em ambos os casos as EJs devem ter os termos (de estágio ou voluntariado) assinados por todos os seus membros e diretores. Isso torna legal a participação dos estudantes e impede que ocorram problemas com a Justiça do Trabalho com relação a processos solicitando salários, benefícios ou caracterizando um vínculo empregatício.

Tanto as Instituições de Ensino Superior – IES, como as EJs podem conceder bolsas de estudo aos alunos participantes. É uma forma (como as bolsas de pesquisa das IES) de permitir aos alunos com menor poder aquisitivo que participem do movimento. Em momento algum, bolsas devem ser consideradas critério para a admissão de membros dentro da EJ. Além do que, estas bolsas, se existirem, devem

ser voltadas única e exclusivamente para ressarcir os gastos do estudante com seu trabalho, e não como uma forma de remuneração, bônus ou prêmio.

Além dos integrantes, a EJ pode ter prestador de serviço contratado. Serviços como office-boy, secretária, contador e advogado, podem ser contratados ou terceirizados, para facilitar, pois não interferem no aprendizado esperado, que é aplicar conhecimentos técnicos e adquirir ou aperfeiçoar técnicas administrativas. Os serviços acima mencionados permitem à EJ trabalhar mais profissionalmente, dando mais atenção aos projetos e à gestão da empresa. No caso de um contador, os membros poderão realizar a contabilidade apenas caso, no fim, haja a assinatura de um profissional de contabilidade, habilitado no Conselho Regional de Contabilidade - CRC, por ser esta uma exigência jurídica.

4. IMPLANTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NA FUTURA

4.1. Mudanças na forma de gestão

A Gestão estratégica tem diferentes alçadas de decisão, segundo o grau de importância estratégica das atividades. Na base da pirâmide devem estar as atividades de rotina e os projetos operacionais. Estes devem ser monitorados pela diretoria da organização.

Existem dois tipos de projetos estratégicos. Alguns são de natureza mais operacional, em sua maioria tratam de mudanças de processos e representam melhorias em rotinas implementadas. Outros tratam de ações estratégicas propriamente ditas, em geral significando rupturas importantes para a competitividade da organização.

Ambos devem ser apresentados ao comitê de gestão estratégica com reuniões mensais, e este dá maior ênfase aos assuntos mais estratégicos.

A estrutura da Empresa Junior futura deve ser composta por Conselho Administrativo, Diretoria Executiva e Auditoria Interna. Para seu melhor desempenho todas as reuniões devem ser estruturadas com agenda, pauta e atas, juntamente com relatórios gerenciais entregues com antecedência para análise dedicada dos conselheiros. A auditoria interna, externa e independentes devem ser feitas por empresas diferentes. E ainda, contar com o apoio das diretorias para temas específicos à Futura.

As reuniões do Conselho Administrativo com as diretorias devem ocorrer trimestralmente. Cabe aos comitês assessorar o conselho na produção de políticas corporativas, avaliação de sinergias entre as organizações realizando profundas

análises de questões críticas e acompanhamento do macro ambiente e tendências (econômicas, de gestão, entre outras).

Estrutura da dinâmica de funcionamento da Governança Corporativa:

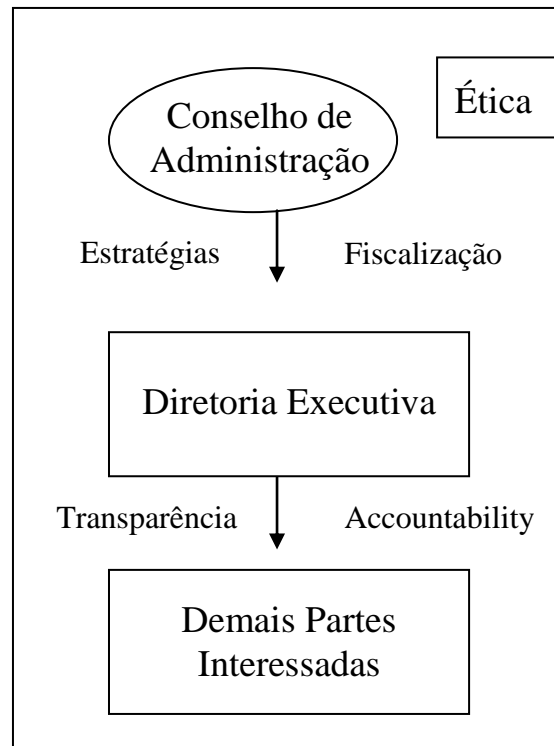


Figura 4

4.2 Formação do Conselho Administrativo

O Conselho Administrativo deve ser composto de cinco membros externos à diretoria, e a maioria não deve ter vínculo com a empresa ou suas subsidiárias. Deve, ainda, determinar as estratégias, eleger e destituir diretores, fiscalizar os gestores e indicar os auditores independentes. Esses conselheiros devem passar por uma avaliação formal anualmente, e seus mandatos devem ter prazo definido.

Dentre suas responsabilidades estão garantir a orientação estratégica da empresa, a fiscalização efetiva da diretoria pelo conselho e a prestação de contas do conselho a empresa; orientar a estratégia corporativa e exercer o papel fiscal do diretor; garantir a integridade do sistema contábil da empresa e zelar pelo bom funcionamento do sistema de governança corporativa.

4.3 Auditoria Interna

Os auditores devem ser formados por membros do Conselho de Administração com mandato limitado por rodízio automático e reportar-se ao Conselho de Administração. Sua competência é verificar o funcionamento dos controles internos e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo observados. Recomenda-se a participação efetiva do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna.

Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem a realidade da empresa, e caso seja prestado serviços de consultoria, devem ser explicitados para os membros.

4.4 Adequação do estatuto

O estatuto da Empresa Junior Futura sofrerá algumas modificações para adequação a gestão de governança corporativa, seguem:

Capítulo IV – Assembléia Geral

Artigo 11 – A Assembléia Geral Ordinária reunir-se-á 02 (duas) vezes ao ano, sendo uma até 03 (três) meses após o início do exercício social e outra no prazo máximo de 03 (três) meses antes do término do mesmo.

É proposta a alteração para que a reunião ocorra cinco vezes ao ano.

Capítulo V – Conselho de Administração

Artigo 16 – O Conselho de Administração é o órgão de deliberação da “Empresa Junior Futura” composto por 06 (seis) membros eleitos por membros efetivos das “Empresa Junior Futura” para mandato de 01 (hum) ano, e por professor indicado pela “Universidade Paulista – UNIP”, com mandato de 01 (hum) ano.

A alteração se dá na quantidade de membros para a composição do Conselho Administrativo, já que esse será formado pelos professores da própria universidade.

Artigo 17 – As reuniões do Conselho de Administração somente serão instauradas com a presença de 05 (cinco) dos componentes do Conselho de Administração e as decisões serão tomadas por maioria simples de votos dos membros presentes, observadas as exceções estabelecidas do presente estatuto.

O número mínimo de membros necessário para a instauração das reuniões do Conselho passa a ser de 03 (três).

Capítulo VI – Das Eleições

Artigo 20 – Os membros da Diretoria Executiva e do Conselho Administrativo são eleitos por membros efetivos da “Empresa Junior Futura” em eleições realizadas em Assembléia Geral convocada para este fim. E os membros do Conselho de Administração serão eleitos por membros efetivos ordinários do campus onde estudam, em Assembléia Regional, convocada para esse fim.

Os membros da diretoria executiva passam a ser eleitos por membros efetivos do Conselho de Administração, já os membros deste, são professores indicados pela universidade de acordo com sua especialização.

4.5 Melhorias

A constante busca pela eficiência, melhor comunicação com todas as partes interessadas e acionistas, visando sempre a geração de valor são as premissas para os passos de melhoria na empresa, cujos resultados poderão ser vistos no dia a dia da companhia, como a maioria dos colaboradores conhecerem e praticarem seus princípios e valores, onde poderão ser notados tratamentos igualitários entre si e um bom ambiente organizacional. Serão agregados valores, pois a transparência na gestão aumenta a confiança na administração, facilitando sua avaliação no mercado. A estrutura independente e diversa do Conselho facilitará e trará melhoria à definição de estratégias, e os mecanismos de monitoramento permitirão uma maior segurança na gestão e cobrança mais efetiva de resultados e responsabilidades.

4.6 Resolução de Conflitos

Como as boas práticas da governança corporativa objetivam melhor transparência, equidade de gestão e gestão mais profissionalizada, acreditamos que não haverá resistência com relação a implantação. Ainda considerando que a Empresa Junior Futura encontra-se na fase de introdução (namoro) na estrutura de

Ciclo de Vida da Organização, conforme Adizes apud Carlos Eduardo²¹. Ela não apresenta vícios permitindo moldar a cultura.

²¹ Citada em sala de aula em 29 Agosto 2007, por Professor Carlos Eduardo.

5. CONCLUSÃO

No contexto atual, a grande maioria das empresas brasileiras não está padronizada num modelo profissionalizado de gestão, fazendo com que as decisões sejam centralizadas num indivíduo que geralmente detêm o poder.

A tentativa do governo em parceria com instituições privadas na disseminação das informações e iniciativas disponíveis às organizações, no intuito de alavancar as empresas, é pouca, considerando o desconhecimento dos empreendedores. E ainda a recompensa com base na performance dos executivos limita a implantação da gestão de governança corporativa.

A partir do que foi apresentado, nos diversos níveis de governança corporativa, adequados à Empresa Junior Futura, como uma instituição sem fins lucrativos, o objetivo proposto (a equidade, transparência e a maior profissionalização da gestão da empresa) pode ser aplicado em qualquer sociedade, pois nesse segmento, a governança corporativa é abordada não como forma de abertura de capital, e sim como uma metodologia / ferramenta de boas práticas para alavancar a gestão da organização interna e externamente, através da melhoria dos processos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOVESPA, Bolsa de Valores de São Paulo. **Guia Bovespa de Abertura de Capital**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br>>. Acesso em 15 mai. 2007.

CERDA, A. C. **Tender Offer, Takeovers and Corporate Governance**. The Latin America Corporate Governance Roundtable. São Paulo, abr. 2000.

CVM, Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em 31 mai. 2007.

HAMILTON, R. W. **Corporate Finance in América: 1950 – 2000 Major Changes but Uncertain Benefits**. NBER Working Paper. Disponível em <<http://www.nber.org>>. Acesso em 30 mai. 2007.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Ed. Ampliada, 2001. Disponível em <<http://www.ibcg.org.br>>. Acesso em 20 mai. 2007.

JENSEN, Michael. **A theory of the firm: governance, residual claims, and organizational forms**. 1. EUA. Ed. Harvard University Press, 2001. 320 p.

LA PORTA, Rafael, SHLEIFER, Andrei, LOPEZ-DE-SILANES, Florencio, VISHNY, Robert. **Investor protection and corporate governance**. Journal of Financial Economics, v. 58, p. 3-27, out. 2000.

LETHBRIDGE, Eric. **Governança Corporativa**. 1997. Disponível em <<http://www>>. Acesso em 20 mai. 2007.

LODI, J. B. **Governança Corporativa – O Governo da Empresa e o Conselho de Administração**. Rio Janeiro. Ed. Campus, 2000. qtas páginas

NETO, Ramon. **A Importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas – O Caso do Grupo Orsa**. 2002. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em 20 mai. 2007.

SCHEINKMAN. José Alexandre. O Desenvolvimento do Mercado de Capitais no Brasil. Disponível em: <<http://www.princeton.edu> >. Acesso em 21 mai, 2007.

SHLEIFER, Andrei, VISHNY, Robert. **A survey of corporate governance**. Journal of Finance Economics, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVEIRA, Alexandre. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da empresa no Brasil**. Universidade de São Paulo, 2002. 152 p. Disponível em <<http://www.ead.fea.usp.br>>. Acesso em 21 mai. 2007.

STEINBERG, Herbert. **A Dimensão humana da Governança Corporativa**, Disponível em <<http://www.corporategovernance.com.br>>. Acesso em 19 mai. 2007.

WALD, Arnold. **O Governo das Empresas**. Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e da Arbitragem nº 15. Volume?? Nº das págs.