

# Governança corporativa:

Júlio Cândido de Merelles Júnior  
Camyla D'Eyz do Amaral Meirelles

O estudo apresentado representa uma contribuição para os debates e as implicações sobre a necessidade de uma mudança radical na gestão empresarial, como a implantação do processo de Governança Corporativa, pois a sociedade moderna, bem como as empresas do novo milênio, necessita de uma estrutura organizacional bem delineada para a sua sobrevivência. Nessa nova ótica observa-se que as empresas carecem de um órgão interno cuja finalidade seja a garantia de informações adequadas ao processo decisório, colaborando de forma holística com os administradores e gestores na busca da eficácia gerencial. O trabalho apresenta como pressuposto a necessidade de um controle em todo o sistema de gestão, transparência nas ações assim como um monitoramento em todos os níveis empresariais, tendo como fiel da balança a visão do acionista no lucro futuro. Ênfoca a seriedade da contabilidade no planejamento, no controle operacional, sua responsabilidade e a importância das informações geradas por seus sistemas. Evidencia a necessidade da transparência nas novas regras do mercado mundial, o valor dos programas de trabalho e informações calçadas de maneira científica, estruturadas com rigor e trabalhadas com montagem de cenários futuros. Demonstra ainda que existe um novo mercado para o profissional da Contabilidade que estiver preparado para essa demanda.

A transparência, fator essencial para o acesso das empresas ao mercado de capitais, tem obtido a cada dia mais evidência tornando-se objeto de estudo ao redor do mundo e sendo conhecida como Governança Corporativa.

A busca de normas e princípios necessários aos diversos interesses das companhias, como a sua própria administração, acionistas, empregados, consumidores, membros da comunidade em que a empresa está inserida e outros, proporcionou uma abrangência de conceitos. A exigência do mercado, com a abertura do capital social das entidades a investidores diversos, fez com que essas entidades se colocassem diante da necessidade de expor seu patrimônio, sua posição financeira, sua capacidade de gerar lucros e também de acompanhar a administração financeira dos recursos da empresa. Esse posicionamento veio com o intuito de evidenciar a transparência do negócio, além de transmitir o maior número possível de informações e segurança aos investidores para que estes possam avaliar a segurança, liquidez e rentabilidade de seus futuros investimentos.

Diante das evidências expostas percebe-se que se tornou altamente relevante estudar o tema Governança Corporativa servindo-se dos instrumentos de controladoria e áreas afins, pois as organizações estão em ambiente de constante mudança e, cada vez mais, necessitam de controles diferenciados e de informações eficazes sobre os seus processos para adequar as suas operações à conjuntura atual. Os gestores devem ser os agentes revolucionários dessas mudanças e evidenciá-las de forma transparente para a sociedade e para seus clientes, uma vez que eles são os responsáveis pelo seu sucesso.

O estudo da Governança Corporativa vai além do conhecimento da área privada; incorpora um conjunto de instrumentos de

natureza pública, que incluem leis, normativos expedidos por órgãos reguladores, regulamentos internos das companhias e práticas comerciais, que serão abordados nas páginas a seguir.

Este trabalho proporciona um entendimento diferenciado e ressalta o consenso entre todos os que trabalham no mercado de capitais sobre a importância da adoção de boas práticas de Governança Corporativa por parte das organizações que precisam captar recursos com um público investidor e expor sua situação perante a sociedade, tornando-se ainda um diferencial para as empresas que não operam nestes mercados, mas que pretendem mostrar suas ações para a sociedade.

## A Governança Corporativa

A gestão dos negócios no âmbito corporativo está passando por uma transição já destacada nas décadas anteriores. A simples visão tradicional voltada para as necessidades dos proprietários ou acionistas evoluiu para uma tendência global de catalisação, envolvendo uma cadeia de relacionamentos individuais e corporativos que tendem a alavancar direta ou indiretamente a rede de negócios. A modernidade visa um patamar diferenciado de relacionamentos com o mercado, investidores e sociedade, formando uma cadeia sinérgica com os envolvidos e segundo Silva e Leal (2007) "existem evidências de que boas práticas de governança corporativa podem levar a um menor custo de capital e maior valor de mercado das firmas".

Esse processo relacional que pode ajudar as empresas envolvendo uma nova gestão está ligado à denominada Governança Corporativa, que tem evoluído de forma surpreendente no Brasil, principalmente nas grandes capitais e, em particular, em São Paulo. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) já fez algumas

# exigência de mercado

recomendações sobre Governança Corporativa, estabelecendo um norte para o assunto.

Os fóruns de debates estão surgindo, as práticas se consolidando, e nesse aspecto o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC muito tem feito para a divulgação da matéria no incentivo à pesquisa, ao debate, e na implantação de suas técnicas.

O controle, aliado ao planejamento da organização, é um processo contínuo e fundamental na rotina de trabalho, em que toda equipe, em sinergia com os objetivos da empresa, sob a responsabilidade dos gestores, estabelece metas e determina a melhor maneira de atingi-las.

A Governança Corporativa abre esse leque para um processo maior envolvendo a alta administração da empresa que monitora e estabelece parâmetros, zela para o seu efetivo cumprimento e garante retorno aos acionistas. Essa garantia eficaz para os interessados está acima das nuances do cotidiano, dos próprios conflitos de interesses departamentais, ou mesmo de simples ciúmes de parceiros. Não se trata de um modismo passageiro, mas de uma necessidade diante das exigências do mercado. A globalização traz consigo novos conceitos e dinâmicas que formalizam a necessidade da eficiência interna das empresas e de critérios definidos para a realização de negócios.

Os próprios mercados estabelecem suas exigências e respeitam os interesses mútuos, mas querem garantias e formalizações que abonem seus acordos. Segundo Silva e Leal (2007):

*[...] a abertura da economia brasileira, o aumento dos investimentos estrangeiros no país, o processo de privatização de empresas estatais e o crescente número de empresas brasileiras acessando os mercados internacionais têm estimulado e tor-*

*nado essencial o esforço em busca das boas práticas de governança corporativa.*

Trata-se de uma realidade que os empresários brasileiros precisam absorver em suas práticas corporativas, e não aspectos subjetivos. O mercado está estabelecendo exigências, como transparência nas operações, na administração e para todos os níveis de acionistas que estão além das exigências legais. E são esses dispositivos e informações confiáveis que irão a longo prazo, ou mesmo a curto prazo, introduzir novos investimentos no negócio promovendo sua ampliação e revitalização.

A tendência do mercado sinaliza para uma evolução em que as empresas irão desencadear a cada dia processos que estimulem novas tecnologias de gestão e flexibilização do trabalho, facilmente perceptíveis em um efeito cascata, que transforma e alimenta outros num processo global de interdependência e parceria. A globalização e a abertura de mercado muito contribuíram para a tendência atual. Um momento diferenciado se estabeleceu com a desestatização, e a necessidade de profissionalização das empresas familiares, o acentuado número de fusões e aquisições, bem como a necessidade de financiamento a um custo abaixo do mercado, têm possibilitado a abertura de processos eficazes de gestão.

A moderna administração tem sido direcionada para uma relação ambiente e estratégica em que esta última recebe influências de várias direções e também as irradia. A organização sendo dinâmica influencia o ambiente e este interage com ela e com isso tem-se percebido que existe na atualidade uma convicção que orienta para a colaboração mútua e para vantagens correlacionadas, que são as essências da organização moderna. Essa é uma realidade que vem direcionando as empresas na busca e na implementação de novas filosofias de gestão, com uma abordagem e valorização do capital humano, procurando criar um ambiente de satisfação para as pessoas, talentos motivados por uma nova ética social e profissional que ganha espaço privilegiado no modelo de gestão de Governança Corporativa.

Nesse aspecto percebe-se que as dimensões econômicas e mercadológicas das questões sociais e ambientais têm se tornado cada vez mais relevantes, representando ameaças ou oportunidades para as empresas. Neste momento globalizado a Governança Corporativa vem incorporar os valores anteriormente citados e estabelecer um conjunto de práticas e relacionamentos entre Acionistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de aperfeiçoar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. Esse processo vem acompanhado de princípios universais de transparência ou disclosure, equidade ou fairness, prestação de contas ou *accountability*, a ética e o cumprimento das leis ou compliance, apoiado nos pilares da propriedade, no conselho de administração, na sua diretoria executiva, na auditoria independente e no seu conselho fiscal.

Uma gestão competente com adoção das melhores práticas de Governança Corporativa torna-se uma vantagem competitiva que vem demonstrar segurança para os investidores e, através de um nível acentuado de informações diferenciadas, proporcionar a melhoria do desempenho geral e dos valores patrimoniais e também uma facilidade maior de acesso ao capital a um custo menor, protegendo os acionistas minoritários.

O mercado está direcionando e selecionando as empresas eficientes, transparentes e que adotam as melhores práticas de administração voltadas para a sociedade, o que num futuro próximo as aproximará de oportunidades distintas para captação de recursos diferenciados e a baixo custo.

### **Mudança no ambiente dos negócios**

A dinâmica mundial transformou as relações empresariais nos últimos anos, assim como o ambiente em que operam. Das relações exclusivamente econômicas evoluíram para as responsabilidades ambientais e o apoio às atividades sociais, que, apesar de o giro mundial se encontrar num ambiente capitalista com grande sucesso,

a sociedade tem exigido mudanças no perfil empresarial e apoio para a redução da pobreza, melhor distribuição de renda, controle ambiental, enfim, que sejam efetivadas medidas que cooperem para a melhoria do bem-estar social e conservação dos recursos naturais.

A simples visão tradicional do ambiente de negócios, que objetivava preço, qualidade e produto somente na visão econômica na qual sua responsabilidade apenas se consubstanciava na busca da maximização dos lucros e minimização dos custos, ficou no passado.

Na atualidade, esse pensamento evoluiu para a responsabilidade social na cadeia produtiva como um ato permanente, contínuo e necessário, exigido pela sociedade e voltado para o investimento social da empresa. Com esse pensamento percebe-se que houve uma agregação de valor ao produto, que envolve a cadeia produtiva na busca da ética cooperativa, da cidadania responsável por toda a cadeia social.

Tornar-se uma empresa cidadã, mais competitiva no mundo globalizado, ampliar o portfólio de soluções e inovar para manter ou buscar a liderança são razões que levam as empresas a rever seus modelos de negócios.

Essa visão é o resultado de uma mudança de enfoque que está ocorrendo no pensamento da sociedade, mudando sua ênfase do econômico para o social, valorizando aspectos sociais que incluem distribuição mais justa de renda, qualidade de vida, relacionamento pessoal, transparências nas atividades empresariais e princípios éticos.

As empresas percebem, nesse novo momento mundial, que cuidar apenas dos processos internos não é suficiente. É preciso garantir que as práticas responsáveis sejam adotadas em toda a cadeia produtiva. E nesse sentido fica patente que, se a empresa conquistar uma boa reputação nos aspectos sociais internos e externos, sua imagem no mercado se torna diferenciada.

As empresas hoje são agentes transformadores que exercem uma influência muito grande sobre os recursos humanos, a sociedade e o meio ambiente, e está

sempre em observação pela mídia. Os veículos de comunicação têm enfatizado sua vigilância nos comportamentos éticos das empresas, sejam elas públicas ou privadas, o que tem contribuído para melhorar o padrão ético e a busca de novas posturas estratégicas em face das mudanças que vêm ocorrendo na atualidade.

Com uma simples leitura nos jornais ou uma busca na internet verificam-se posicionamentos éticos não recomendados por parte de empresas e cidadãos, que de certa forma, reforçadas pelo comportamento dos inúmeros cartéis existentes, demonstram que a credibilidade das organizações de forma geral tem caído muito, e se percebe que também acontece em outros países. Esse tipo de atitude afasta o investidor de determinado tipo de empresa e indústria, que, se quiserem inverter esse processo, terão de se posicionar de maneira proativa no sistema de forma a evidenciar sua postura perante a sociedade e o governo, evidenciando seus aspectos econômicos, sociais e éticos de forma responsável e transparente.

### **Competência e mudança organizacional**

Compreender o processo de mudança necessário para adequação do empresariado aos novos tempos se faz pertinente e urgente em todos os setores. O primeiro ponto a ser destacado nesse sentido é a visualização, por parte do empresariado, da urgência e do compromisso que se tomam essenciais ao momento atual ávido de conhecimento, relações dinâmicas e responsabilidade social que incentivem a comunidade a apoiar as empresas cidadãs.

O processo se faz necessário a partir do entendimento do esforço das relações internas às empresas, promovendo o posicionamento estratégico e a formação de competências. Pode-se dizer que esse seria um dos termômetros que devem ser adotados no controle à saúde empresarial. Um segundo momento é diferenciado no sentido da compreensão das relações entre empresas, nas diversas formas de arranjos produtivos, bem como no entendimento e implicação das estratégias

e competências diferenciadas, conforme o posicionamento desta no mercado e na cadeia empresarial vigente, além de ser necessário estar antenado às relações internacionais e ao posicionamento das concorrentes do ramo de atividade em todas as partes do mundo.

A capacidade e a qualificação de promover algo definido pelo senso comum como competência assume no mundo empresarial diversas formas, como conhecimento e habilidade, ou como atitudes ou mesmo no que se refere à tarefa e aos resultados. Em um contexto amplo adotado por outras ciências pode ser definida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que afetam a maior parte do trabalho, e nesse sentido pode ser mensurada, quando comparada com padrões estabelecidos e desenvolvida por meio de treinamento.

Qualificação é a ordem do dia em todos os sentidos; seja no campo individual, seja no campo empresarial, e nesse sentido deve-se entender como empresa a união de competências em busca da sinergia para a criação e manutenção de suas atividades. Na atualidade as empresas são cobradas pelas competências sociais em suas atitudes, na responsabilidade e na transparência. Além das normas que incluem a aptidão nos processos de trabalho, capacidade técnica em sua área de atuação, nos seus conhecimentos específicos e novas criações, na competência sobre a organização, nos seus fluxos de trabalhos e na competência de serviços em uma análise constante da importância e do impacto com que o produto ou serviço afeta o consumidor final.

A excelência operacional, as inovações de produto, a orientação para o cliente, as competências do negócio, as técnico-profissionais e as sociais agregam valor à empresa e refletem um saber agir responsável, que fica reconhecido na sinergia interna da organização e revela as boas práticas para a comunidade.

A mudança para um nível de competência necessária para que a empresa se torne líder no mercado e tenha seus esforços reconhecidos pela sociedade vem da necessidade e da habilidade de, no dia a dia, buscar a aprendizagem num

processo intenso que leva à construção de memórias, ou seja, à construção do conhecimento e da tecnologia.

### **Controle, transparência e geração de valor**

O tema Governança Corporativa recebe nos meios empresariais e acadêmicos uma conotação diferenciada. Vem ocupando um espaço em que se observa nos procedimentos, regulamentos e leis uma visão distinta para investidores e acionistas, que a partir de sua adoção passam a ter um melhor acompanhamento das administrações em que os seus recursos foram alocados. Segundo Silva e Leal (2007) [...] "embora não seja um tema relativamente novo, somente nos últimos anos vem-se transformando em uma preocupação importante em diversos países, sejam em mercados desenvolvidos, sejam emergentes".

Percebe-se tratar-se de um sistema em que sociedades são dirigidas, monitoradas, e que busca de forma incessante o aumento do seu valor como investimento. Com isso, foi acentuada a pressão sobre as administrações por melhores resultados; retornos aos acionistas e a busca por capital a custos baixos para crescer e sobreviver.

Esse direcionamento vem como solução para a nova economia com maior competição no mercado globalizado, o que obrigou as empresas a estreitar o relacionamento com seus investidores e aprimorar seus sistemas de controle e gestão. Esse novo mercado proporciona e exige maior transparência ao sistema de informações e de controle prestado pelas empresas para seus acionistas e possíveis investidores, tornando a aplicação de recursos nessas organizações um diferencial; contudo, este sistema apresenta um conjunto significativo de dados e informações que irão gerar relatórios também mais complexos e difíceis de analisar, necessitando de pessoal técnico e especializado, bem como um sistema de controle e gestão diferenciado.

O sistema de controle deve permitir ao gestor, através da interpretação dos objetivos da empresa, torná-los exequíveis por meio de planejamento, da organização, da

direção e do controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e níveis da empresa, obtendo a sinergia necessária para atingir tais objetivos e a transparência para os envolvidos.

Fica evidente nesse pensamento que o controle gerencial passa a ser um administrador do sistema, planejando, organizando, dirigindo e controlando o uso dos recursos organizacionais para alcançar os objetivos da empresa de maneira eficiente e eficaz.

O controle gerencial não deve estar somente ligado intimamente aos problemas financeiros da empresa ou às decisões gerenciais de investimentos, de operação do sistema ou de financiamentos; deve estar, sim, interligado à complexa rede sinérgica da empresa por meio de uma grande variedade de técnicas analíticas para a geração de respostas rápidas que permitam o gerenciamento eficaz de todo o sistema empresarial.

O planejamento da organização é um processo contínuo e fundamental na rotina de trabalho em que toda a equipe em sinergia com os objetivos da empresa, sob a responsabilidade dos gestores, estabelece metas e determina a melhor maneira de atingi-las.

A abrangência, a precisão e o refinamento com que as análises são conduzidas estão intimamente ligados a cada situação específica e ao grau de importância no sistema, relações lógicas dimensionais dos fenômenos patrimoniais. Nesse sentido, Sá (1998) destaca "que os fenômenos patrimoniais possuem suas causas e efeitos, ocorrendo em condições específicas de qualidade de elementos, de quantidade deles, e sem tempos e espaços determinados".

O planejamento requer de toda a equipe envolvida um conjunto previamente estabelecido, detalhado e ordenado de ações que se articulam e permitem alcançar os objetivos propostos, utilizando recursos humanos, financeiros, administrativos, procedimentos de controle e avaliação.

Pode-se dividi-lo em dois tipos: o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

O planejamento estratégico nasce no ambiente organizacional, da consciência

das oportunidades e ameaças do mercado, da definição dos pontos fortes e fracos, das deficiências para o cumprimento da missão, estabelecendo dessa maneira o propósito de direção para a organização seguir aproveitando as oportunidades, minimizando os riscos e neutralizando as ameaças ambientais.

Esse planejamento necessita de elementos essenciais à sua estrutura como a definição da missão da empresa, o papel da organização no seu negócio e a visão da empresa a curto e longo prazo, definindo seu alvo, seus desafios e aquilo que se pretende ser no futuro.

Os objetivos da empresa, as políticas e tudo o que possa influenciá-la nos negócios, dentro de uma visão holística de todo o sistema, deve ser decidido de forma que fique definido que as ações estratégicas se tornem exequíveis para que se possam cumprir os objetivos estabelecidos a partir do planejamento.

A partir desse direcionamento evolui-se para o planejamento operacional que irá definir e elaborar os planos e os meios de controle relacionados a cada tarefa a ser realizada no nível de execução das operações definidas pelo planejamento estratégico, na definição de políticas e metas operacionais em consonância com as diretrizes estratégicas estabelecidas.

Percebe-se que o planejamento operacional é a desdobramento do plano estratégico da empresa em ações que serão realizadas no dia a dia da organização por meio das atividades que compõem o processo de produção do bem ou serviço.

Após a etapa de planejamento inicia-se a de execução, em que o trabalho se desenrola, acontece e as ações emergem.

A sequência de ação é evidenciada no processo de controle que vem como complemento do planejamento, pois de nada adiantaria um bom planejamento sem um efetivo controle. Trata-se de uma etapa fundamental concomitante à realização das atividades ao final de cada etapa e após a conclusão do processo, que assegura a consecução dos objetivos organizacionais e administrativos.

O controle pode ser feito por meio de ações de informações antecipadas que

objetivam prever problemas ou desvios do padrão estabelecido antes que ocorram. Pode ser concorrente, ou seja, enquanto a atividade está sendo processada ou através do *feedback*, que é aquele realizado após a efetivação da atividade que se busca controlar.

O controle gerencial desempenha um papel fundamental nos diversos níveis da gestão empresarial. Com ele, é possível acompanhar antecipadamente, simultaneamente ou posteriormente a execução dos diferentes planos de uma organização em várias etapas do seu processo de desempenho, viabilizando-se, assim, a implementação de medidas corretivas, quando necessárias.

Fica evidente que o processo de controle envolve ações interligadas que permitem um desempenho satisfatório do sistema, que engloba o estabelecimento de padrões de desempenho, a medição do desempenho real, a comparação do desempenho com os padrões e a análise dos desvios, empreendendo, de acordo com a necessidade, algumas ações corretivas.

O sistema de controle gerencial, através de todo um complexo de informações, detalhamentos, planejamento, execução e controle, permite a continuidade da empresa de acordo com os seus propósitos de lucratividade. Para sua efetivação, deve ser desenvolvido um sistema de medição, de forma consistente com os objetivos, para consolidação de estratégias de melhoria do desempenho organizacional, impulsionando as mudanças necessárias, inclusive a crítica mudança da cultura organizacional, quando for o caso.

## **Informações gerenciais e informações contábeis**

Percebe-se que a expressão Governança Corporativa vem sendo incorporada ao vocabulário corporativo a partir dos escândalos envolvendo companhias europeias e norte-americanas, e nesse contexto verifica-se que as empresas que abraçam as boas práticas de Governança Corporativa via de regra são mais transparentes nas suas relações internas e externas e tendem a ser mais valorizadas pelo mercado.

**O planejamento da organização é um processo contínuo e fundamental na rotina de trabalho em que toda a equipe em sinergia com os objetivos da empresa, sob a responsabilidade dos gestores, estabelece metas e determina a melhor maneira de atingi-las.**

As empresas, para atingir a melhoria de resultados, devem utilizar a informação contábil como peça fundamental de modo a assegurar ao processo decisório a completa visão de toda a estrutura financeira da organização.

As informações contábeis devem estar on-line de forma que sirvam de verdadeiros suportes para a tomada de decisão com vistas à otimização dos resultados da empresa.

Essas informações devem ser direcionadas de modo que sejam exploradas para colocar a empresa em condições de competir com as demais de seu gênero e estar em consonância com o mercado, além de destacar de forma proativa a transparência empresarial.

É de fundamental importância esclarecer que as informações geradas pelos sistemas contábeis utilizam dados relacionados com as atividades desenvolvidas no âmbito específico de cada empresa, colhidos no dia a dia do ambiente organizacional. Por isso, torna-se imprescindível que os gestores tenham um conhecimento detalhado do cotidiano específico de sua empresa, a fim de que possam melhor assimilar e utilizar as informações pertinentes a esse ambiente.

As informações contábeis precisam se constituir em um meio relevante e econômico, que atenda as necessidades do usuário mediante a adaptação às suas necessidades no contexto holístico decisório.

Essas informações devem se revestir de conteúdo para se tornar significativas

para a utilização do usuário nos diversos ambientes internos e externos da empresa e ter o menor custo possível, apresentando uma relação custo-benefício compatível com o que se espera quando da sua utilização.

O sistema de informações contábeis a ser utilizado pode ser desenvolvido especificamente para a empresa ou ser adquirido no mercado e fará parte de um processo empresarial que envolve toda informação útil à administração para que esta tenha um bom planejamento, avaliação, controle dentro da organização assegurando e contabilizando o uso apropriado dos recursos existentes.

A característica desse sistema é o fornecimento de informações de uma maneira geral, integrando toda a contabilidade da empresa, com o objetivo de enfocar toda situação empresarial que facilite a tomada de decisões. Deve permitir que a contabilidade financeira seja analisada de forma eficiente por todos os seus usuários e que as demais áreas contábeis estejam contempladas com um processo que facilite o planejamento, o controle, a avaliação e o desempenho para tomada de decisão.

A frequência dos relatórios deve ser implantada de acordo com a necessidade dos usuários de forma hierárquica de modo a suprir através do sistema de informações contábeis todas as áreas da empresa.

Para uma organização eficiente do sistema, é necessário o conhecimento de toda a operacionalidade e funcionalidade da empresa para que os usuários possam utilizá-lo de forma eficiente e eficaz no contexto integrado de uma gestão empresarial.

O sistema de informação gerencial e informações contábeis deve ser eficiente, com uma abrangência global e operacional estratégica de forma que, utilizado por toda a empresa, se torne um instrumento eficaz para todo o processo integrado de gestão e avaliação de desempenho, permitindo uma análise dinâmica do complexo organizacional.

Todo sistema deve ser implantado de maneira que, quando utilizado, os usuários obtenham uma agilidade para decidir rapidamente e tenham a possibilidade de efetuar um estudo prospectivo contábil

que permita a projeção de dados para uma visão do futuro de forma confiável, permitindo ensaios de natureza pragmática.

### **Boas práticas segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM)**

Quando se analisa o significado de Governança Corporativa através de estudo minucioso e de consultas à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e ao Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), obtém-se o seu significado como um conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

Nesse sentido, ao analisar as práticas de Governança Corporativa aplicadas ao mercado de capitais, percebe-se que estas envolvem transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Quando se trata de transparência, a CVM faz algumas recomendações com relação às assembleias, estrutura acionária e grupo de controle. Nesse aspecto orienta a forma da convocação das assembleias gerais que devem ser feitas em data e hora que não dificultem o acesso dos acionistas. Orienta que o edital de convocação de assembleias gerais deve conter descrição precisa dos assuntos a serem tratados. O conselho deve incluir na pauta matérias relevantes e oportunas sugeridas por acionistas minoritários, independentemente do percentual exigido por lei para convocação de assembleia geral de acionistas. Deve ser convocada com antecedência estabelecida nos critérios legais de trinta ou quarenta dias. A CVM também faz recomendações sobre a estrutura e responsabilidades do conselho de administração; proteção aos acionistas minoritários e uma detalhada exigência quanto à auditoria e demonstrações financeiras.

Na visão de Bergamini Junior (2002) caminham juntos os princípios de Ética Empresarial e Desenvolvimento Sustentável. Quando investidores financiam companhias, esperam que seus investimentos

sejam conduzidos de maneira apropriada pelos gestores empresariais, mas se sujeitam ao risco de apropriação indevida por parte de acionistas controladores ou de administradores da companhia.

A adoção de boas práticas de Governança Corporativa vem constituir um conjunto de mecanismos com os quais investidores, incluindo controladores, se protegem contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da companhia, além do que ultrapassa a noção de obrigação social e de responsabilização, sendo que a obrigação social deve refletir o cumprimento de normas e regulamentos.

Diante do que foi exposto pode-se considerar a transparência, a lealdade e o dever de prestar contas como as três principais qualidades para a Governança Corporativa, que, se seguidas, podem levar a um menor custo de capital e a um maior valor de mercado das empresas.

A transparência é um fator decisivo para o investidor que procura informações confiáveis sobre os investimentos que pretende fazer. Nesse aspecto é primordial a proteção do investidor no mercado, que deriva da divulgação de informações fidedignas, confiáveis e relevantes sobre a companhia e mercado, que é peça de fundamental importância para a decisão dos investidores em comprar ou vender seus títulos.

Disponibilizar informações de forma contínua é fator relevante e um eficaz instrumento de contribuição para o desenvolvimento do mercado de capitais, pois demonstra transparência e confiança, favorece investidores, profissionais do mercado, companhias e toda a comunidade em que atuam as companhias.

A Lealdade é outro aspecto de Governança Corporativa que evidencia o cumprimento das suas funções de forma correta e legal. Deve influenciar a atuação dos órgãos das sociedades visando coibir que venham a ter sua função alterada por influência de grupos de controle, como acionistas majoritários.

A Responsabilidade de todos os participantes é uma questão fundamental, que deve ser destacada em todos os aspectos.

## **Valor da empresa e Governança Corporativa**

O mundo real é pragmático e muito distante da academia, mas apresenta componentes práticos das teorias advindas das universidades e de estudiosos.

A qualidade se tornou um dos pontos de competição dos anos 1980 e a Governança Corporativa, o diferencial do novo milênio. Passa a ser alvo da maior atenção em função da ação conjunta da abertura de mercado, da sensibilidade e amadurecimento dos investidores, evidenciando um mercado em adaptação ao novo momento.

Com isso, foi dado um grande passo para a Ciência Contábil e, para a controladoria, a simples mensuração de eventos econômicos passados nas organizações, dentro da tradicional contabilidade, já não mais atende as necessidades atuais.

A tendência natural é ampliar a visão para perspectivas ainda maiores, que requerem um novo entendimento, uma nova ótica social e humana, ampla e voltada para uma nova consciência vivenciada nas tendências atuais. Somam-se a isso as pressões nacionais e internacionais que se traduzem num processo renovado pela gestão eficaz.

A necessidade de melhoria continua nos processos, da transparência e do relacionamento perfeito entre empresa, acionistas e interessados faz com que exista um crescimento intelectualizado, sistemático que possibilite uma visão diferenciada do negócio em questão. A Governança Corporativa é um conceito escorregadio, de fácil visualização, mas difícil de definir na prática em ações concretas, pois necessita de mudança de comportamento.

Essa transformação exige transparências no negócio, elaboração de demonstrações contábeis condizentes com a realidade, ou seja, que expressem os valores reais da empresa, sendo que cada um deve saber o seu custo, o valor agregado, despesa e lucro. Mudanças que inspirem os colaboradores no entendimento de que é preciso ter qualidade e volume de informações que garantam a eficácia do sistema e as exigências legais ao menor custo.

Aprofundando na questão percebe-se a necessidade de o modelo de gestão estar comprometido com a transparência, a equidade, a legalidade e a responsabilidade ambiental e social da empresa. Deve-se estar apoiado nos pilares sociais, na busca da eficácia, do lucro de forma que realmente exista ação, e não retórica.

Modelos de gestão que levem a uma melhoria no gerenciamento dos negócios, com transparência, ética e responsabilidade ambiental e social, com avaliação e desempenho em todos os níveis hierárquicos, com critérios de remuneração que estimulem os funcionários, promoções, participação nos lucros e resultados, eficiência e eficácia operacional e administrativa.

São procedimentos que precisam estar associados ao gerenciamento diferenciado que com certeza irá contribuir para a evolução do sistema organizacional, com um melhor direcionamento dos investimentos internos e externos.

Para garantia do sistema, precisa-se efetivar a implantação de controles internos com alto padrão, estabelecimento de técnicas contábeis inovadoras, medidas preventivas de fraudes em todos os níveis, contingências fiscais, trabalhistas e ambientais. Acentuando o processo de responsabilidade social, com o fortalecimento das relações sociais entre empresas, funcionários, acionistas e a sociedade.

Devo-se estar comprometido com a visão diferenciada implementada pela empresa, de forma a ampliar seu campo de visão para além dos interesses internos. É preciso com isso buscar novos modelos e formas de implantá-los para a melhoria da eficácia empresarial, com ganhos para os envolvidos e para toda a sociedade.

### **Procedimentos para adequação das normas brasileiras de contabilidade e auditoria aplicáveis às instituições financeiras**

Por meio do Comunicado 16.669, de 20 de março de 2008, emitido pelo Banco Central do Brasil, ficam estabelecidos os procedimentos para adequação

das normas de contabilidade e auditoria aplicáveis às instituições financeiras conforme disposições constantes da Lei 11.638, editada no final do ano de 2007, cujo objetivo principal é a convergência das Normas Contábeis locais para as Normas Internacionais de Contabilidade (International Financial Reporting Standards – IFRS).

Verifica-se que a Lei nº. 11.638 é uma forte aliada para o País. Está em vigor desde janeiro de 2008 e vem alterar as práticas contábeis das companhias com um objetivo claro de demonstrar uma maior transparência para a sociedade e investidores. Um dos aspectos é apresentar demonstrativos que traduzam a realidade da empresa e que sejam entendidos pelas comunidades em todos os países. Com certeza é um grande avanço e já se perceberam progressos como o Comunicado nº. 16.669, de 20 de março de 2008, emitido pelo Banco Central do Brasil.

Um grande passo foi dado com a legislação que vem corroborar com a harmonização das regras nacionais com as normas internacionais de contabilidade. Já se percebe em congressos e na própria internet, e mesmo em sala de aula, um entendimento de que a visibilidade da situação contábil possibilitará uma leitura real da situação econômica e financeira empresarial, o que facilitará a atração de capital por investidores nacionais e estrangeiros. Nesse aspecto verifica-se que a apresentação das divulgações financeiras existentes no País ficou prejudicada por balanços ininteligíveis até mesmo para muitos contadores brasileiros e, para o cidadão comum, fica quase impossível o entendimento. Segundo pesquisa divulgada pela equipe da Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras – FIPCAF, “uma em cada três empresas brasileiras com ação na Bolsa divulga balanços que podem ser considerados irregulares, sem um mínimo de transparência e com dados que não podem ser compreendidos nem por um analista de mercado” (FENACON, 2008). Nesse sentido espera-se que, com a mudança da legislação, uma nova postura empresarial se instale no País.

## **Informação transparente e exigência de mercado**

A auditoria acompanha a evolução do sistema capitalista e tem seu ponto alto com o aparecimento das grandes empresas. Em uma busca ao dicionário percebe-se que o termo auditoria deriva do latim *audire*, que significa ouvir. Com o passar dos anos o termo foi ampliado para examinar e auditar, com isso aumentou-se o leque para denominar uma técnica contábil de revisão.

O conceito de auditoria ampliou-se ao longo do tempo para atender à crescente competitividade do mercado e avaliá-la no intuito de gerenciá-la com base na evolução do seu valor e na qualidade que o mercado exige no mundo globalizado, composto por uma sociedade moderna com grandes organizações e em constante desenvolvimento econômico. Isso gera uma crescente mudança e complexidade na administração dos negócios, em que as transações são contabilizadas on-line e estão sujeitas às determinações fiscais e legais, sendo alvo constante de publicidade e de normas regulamentadoras. Essa ampliação proporciona um diferencial de atuação e de aplicabilidade, fazendo com que atualmente a criação de valor para o acionista seja uma mensuração do desempenho dos negócios, noção essa referenciada pelas novas legislações.

A empresa que opta pela qualidade em suas ações e pelas boas práticas da Governança Corporativa vem adotando uma linha de atuação objetivando a prestação de contas baseada na transparência e equidade. O estabelecimento dessas estratégias necessita da veracidade e da correção das informações apresentadas na escrituração e nas demonstrações financeiras das entidades. Com isso a Auditoria Contábil constituiu-se como uma das técnicas desenvolvidas pela Ciência Contábil que permite uma visualização da situação da empresa que veio não só para auditar, mas também para auxiliar na tarefa de gerenciamento a fim de evitar falhas no sistema que poderiam levar a empresa ao caos.

Esse surgimento veio de forma natural com a evolução do mundo capitalista, principalmente pela transformação das empresas familiares em empresas corporativas, que com essa mudança necessitavam de um maior rigor profissional.

Apesar de tudo isso, percebe-se que a auditoria ainda não é bem compreendida pela grande maioria dos seus usuários no dia a dia das empresas, principalmente naquelas em que não são feitos trabalhos de divulgação para ressaltar a importância desta ferramenta para a evolução, correção e entendimento de tudo que é processado. Os funcionários têm medo e ficam na expectativa de que serão detectadas falhas, ou mesmo fraudes ou erros que possam comprometê-los, sinalizando um nível baixo de compreensão sobre o assunto e de divulgação da empresa sobre a importância da auditoria para a sobrevivência do negócio.

O que na realidade é ensinado nas faculdades, e também percebido na classe contábil, é que o objetivo principal da auditoria consiste na verificação de todo o processo envolvido de forma que, ao deparar com sinais que alertem para possíveis erros ou fraudes, sejam despendidos recursos e esforços para averiguações do assunto e, ao constatar erros relevantes ou fraudes, emitir relatórios e encaminhá-los à administração da entidade inclusive sugerindo correções de forma a contribuir para o desenvolvimento das práticas empresariais, de seus procedimentos de controle e para a melhoria do conhecimento dos funcionários envolvidos.

Esse procedimento é natural quando se faz a averiguação dos controles internos e demais procedimentos técnicos dentro da rotina empresarial. Mas auditoria vai além quando reflete sua responsabilidade social diante do quadro econômico pelo qual a sociedade passa, sendo um ótimo questionamento para cidadãos e para o ambiente universitário.

A globalização dos negócios vem transformando e buscando o crescimento e a modernização tecnológica. Essa etapa, aliada ao processo de abertura de capital para investidores interessados em oportunizar seus investimentos, constitui fator relevante para a busca da transparência



das empresas. Com isso percebe-se que tais fatores contribuíram para que as demonstrações financeiras passassem a ter maior importância e tivessem que ser auditadas ou examinadas por um profissional independente, neutro no sistema, capaz de emitir uma opinião sobre a qualidade das informações contidas nessas demonstrações.

A Lei 6.404/76, em seu artigo 116, declara que:

*Parágrafo único. O acionista controlador deve usar o poder com o fim de fazer a companhia realizar o seu objeto e cumprir sua função social, e tem deveres e responsabilidades para com os demais acionistas da empresa, os que nela trabalham e para com a comunidade em que atua, cujas direitos e interesses deve lealmente respeitar e atender.*

Essa legislação reconhece não só nesse artigo, mas em todo o seu arcabouço, a importância do atendimento a todos os envolvidos na questão societária e no cumprimento legal e fiel das formalidades que permitem sua transparência de forma que fique evidenciado o seu compromisso social.

Não só para o atendimento da legislação, mas com a sofisticação e complexidade dos negócios, a auditoria passou a ter vários desdobramentos, como auditoria interna, externa, governamental, empresarial, de sistemas, entre outros.

Em todo o mundo vem crescendo o movimento a favor das boas práticas de Governança Corporativa que, por sua vez, para ser implantada e monitorada, depende de um sistema coerente e eficaz de controles internos e externos, ou seja, de auditoria. Esse movimento trouxe consigo novas exigências, pois a abertura do capital social das entidades a investidores diversos, entre outras mudanças, colocou essas entidades na situação de expor seu patrimônio, sua posição financeira, sua capacidade de gerar lucros e, também, como está sendo feita a administração financeira de seus recursos. Diante disso as empresas precisam estar assessoradas, pois necessitam transmitir o maior número de informações possíveis aos investidores

para que estes possam avaliar a segurança, liquidez e rentabilidade de seus futuros investimentos.

A necessidade de controle e credibilidade se faz presente à medida que investidores buscam empresas sólidas no mercado. Segundo Almeida (1996) [...] "esses futuros investidores precisam conhecer a posição patrimonial e financeira, a capacidade de gerar lucros e como está sendo efetuada a administração financeira dos recursos da empresa".

A auditoria tem sido reconhecida ao longo dos anos e a confiança no seu desempenho não é uma questão recente. A pressão social e das forças econômicas tem originado o seu desenvolvimento. Esse surgiu no mesmo momento em que passou a ser prioritária a propriedade dos recursos financeiros e a responsabilidade da sua aplicação à produção seguida de uma busca de retorno por parte dos investidores na expectativa de um maior lucro.

Segundo Magalhães (2001), em 1909, a McAuliffe Davis Bell & Co., hoje conhecida por Arthur Andersen S.C., foi a primeira empresa de auditoria a se estabelecer no Brasil.

Almeida (1996) enfatiza que "somente em 1984, pela Lei nº. 4.728 (disciplinou o mercado de capitais e estabeleceu medidas para o seu desenvolvimento), foi mencionada pela primeira vez na legislação brasileira a expressão auditores independentes".

Entretanto, foi com o surgimento da Lei das Sociedades por Ações e com a criação da CVM que veio a regulamentação do mercado de capitais em 1976, ficando estabelecida a fiscalização das empresas para as atividades dos auditores independentes.

De acordo com Almeida (1996) "em 13 de setembro de 1984, a CVM emitiu a instrução nº. 38", que dispunha sobre o trabalho do auditor.

A auditoria vem corroborar com o desenvolvimento das boas práticas e, segundo Magalhães (2001), esta se divide em externa e interna. A auditoria externa utiliza elementos que permitem formar uma opinião sobre o registro das transações durante um determinado período e se as demonstrações contábeis

originárias dos respectivos registros refletem a situação econômico-financeira, os resultados econômicos e a continuidade da gestão. A auditoria interna, utilizando um profissional que faz parte da organização, busca elementos que permitem acompanhar os atos e registros da gestão, a eficácia dos procedimentos operacionais, a previsão de erros, apoiando as equipes como consultoria efetivando sugestões de políticas administrativas e estratégias para a organização.

Para que o trabalho de auditoria possa atingir sua finalidade, deve ser adequadamente planejado com antecedência e dentro dos critérios das boas práticas.

## 1. Planejamento e resultado

Quando se trabalha com resultado, e na atualidade é o que todos devem procurar, precisa-se ter o entendimento de que a empresa é um ativo real. Com isso, deve-se trabalhá-la de forma que seja um meio de gerar riqueza para seus donos e acionistas.

No aprendizado em sala de aula e na contínua transmissão para o corpo discente fica evidenciado que, independentemente da missão, objeto ou filosofia empresarial, é necessário um investimento constante e estimulado pelos fluxos de caixa esperados, ou seja, pela perspectiva de ganhos que serão gerados para os investidores tanto a curto quanto a longo prazo. O importante para o acontecimento esperado é a proatividade para que se consiga o resultado desejado.

**É necessário estabelecer estratégias de curto, médio e longo prazo para aumentar o volume de vendas e conquistar novos mercados, diferenciar seus produtos e criar novas aplicações, e dar utilização eficiente para a estrutura produtiva e logística, como fonte adicional de receitas**

No processo de análise de uma empresa fica a expectativa de que ela tenha lucro, pois esta é uma prerrogativa dos proprietários e acionistas. Na atualidade falar apenas em sobrevivência da organização é uma incoerência, pois todas as metas devem possuir intensa conotação com a missão da empresa em conquistar maior participação no mercado e se tornar a número um em seu ramo de negócios.

Para atingir este estágio, é necessário muito trabalho e despendimento, além de se ter o foco nos acionistas, que investiriam nessa empresa porque esperam retorno vantajoso, ou seja, o lucro.

A fim de atingir o ponto de convergência entre resultado esperado e programado, é necessário que exista planejamento responsável e profissional, com pessoas qualificadas no gerenciamento que busquem resultados positivos e estejam comprometidas com o sucesso empresarial.

A busca do resultado positivo precisa ser constante e deve ser interpretada e visualizada nas demonstrações financeiras das empresas, que devem refletir a programação e o planejamento eficiente de forma a evidenciar que a companhia esteja sendo comandada na direção do lucro.

Sá (1998) afirma que "quando a somatória das eficácias constantes dos sistemas de funções patrimoniais indica que vai ocorrendo eficácia sobre eficácia, a prosperidade é constante e logo, é perfeita"; nesse sentido, percebe-se que a empresa caminha para o estado da prosperidade perfeita, ou seja, o estado em que a empresa tem eficácia permanente e total sobre tudo o que consegue acrescentar à sua massa patrimonial.

Sá (1998) foi muito feliz em suas considerações sobre empresas, pois na realidade a empresa nasceu para a vida eterna; pode-se verificar essa situação pelo princípio da Continuidade e esta é assegurada quando o resultado de suas operações é no mínimo suficiente para garantir a reposição dos ativos empregados no processo de realização das suas atividades.

Com o exposto até o momento percebe-se que a empresa precisa de uma

orientação para a formulação de estratégias e metas para que possa atingir o lucro e reconhecê-lo como seu objetivo maior de modo que os esforços da companhia sejam orientados no sentido de agregar valor econômico ao produto, à empresa, e, principalmente, ao acionista.

Nesse sentido nota-se que as empresas precisam apresentar resultados positivos, ser transparentes e oferecer estratégias empresariais visando a geração de valor para os acionistas e para a sociedade.

A busca deve ser coerente com os seus meios disponíveis, utilizando todas as ferramentas para que se possa trabalhar calçado em estruturas firmes. Sá (1998) orienta que

*quando a matéria contábil é estudada de forma científica, possibilita a consecução de modelos de comportamento de riqueza, ou seja, de paradigmas que evidenciam as melhores formas de conduzir os meios patrimoniais à plena satisfação das necessidades ou daquilo que se pretende.*

Essas relações são pertinentes e os trabalhos que precisam ser apresentados na atualidade devem ser de forma científica, embasados em modelos que proporcionem a visibilidade das situações com montagem de cenários que destaquem a realidade de mercado e a dinâmica empresarial.

É necessário estabelecer estratégias de curto, médio e longo prazo para aumentar o volume de vendas e conquistar novos mercados, diferenciar seus produtos e criar novas aplicações, e dar utilização eficiente para a estrutura produtiva e logística, como fonte adicional de receitas, ou seja, desenvolver habitualmente esforços em prol do aumento do faturamento e da busca do lucro.

O trabalho consiste em buscar na continuidade medidas de redução de custos e despesas, investir na racionalização do processo produtivo, na inovação tecnológica e na identificação precisa da cadeia de valor dos produtos, visando eliminar esforços e recursos sem importância na visão do cliente, estar atento internamente e externamente em bases sólidas. Sá (1998) orienta que "grande parte dos erros que

se cometem na administração decorre da falta de atenção aos dados e orientações que a contabilidade pode oferecer", ou seja, as informações contábeis auxiliadas pela montagem de cenários futuros e demais ferramentas podem antecipar as causas que deverão resultar em perdas ou lucros no futuro.

No raciocínio de Sá (2008) as empresas devem estar atentas ao mercado e às análises científicas e modelos de comportamento da riqueza, para ensejar decisões administrativas, pois as análises revelam erros e acertos, omissões, perspectivas, em suma, o que está acontecendo com a riqueza. Com esse resultado e com medidas proativas, as empresas poderão, por meio de estudos contábeis, comparar valores, observar relações entre fenômenos, extrair percentuais, conhecer os limites de cada valor, realizar cálculos, conhecer as circunstâncias ambientais sob as quais os fatos ocorrem, apoiando-se em doutrinas e assim estabelecer fórmulas ideais, competentes, científicas que permitirão decisões administrativas corretas.

A partir desse ponto deve ser continuado o processo de forma a atingir a etapa do monitoramento da ação gerencial e dos resultados alcançados pelas unidades organizacionais. Esse (processo) deve ser baseado em métodos científicos, estruturados com o acompanhamento e o controle do plano de resultados ou de lucros, dependendo do tipo de organização. Todas as ferramentas gerenciais e disponíveis juntamente com os instrumentos contábeis devem ser adaptadas ao tipo de situação em que são empregadas, para que possam verdadeiramente auxiliar as atividades de gestão estratégica da companhia.

Sá (1998) orienta que a "adaptação das finalidades empresariais e institucionais às realidades dos meios patrimoniais e a forma de utilizá-los para conseguir-se a eficácia é uma das importantes tarefas contábeis no campo orçamentário". Percebe-se a importância dos aspectos das previsões de ocorrências e efeitos orçamentários no processo de eficácia gerencial em que o sistema contábil deve estar em evidência diante da sua contribuição para assegurar o acompanhamento das estratégias e do desempenho empresarial.

Nesse caso, o sistema contábil de uma empresa precisa estar diagramado em função do modelo de planejamento e da sua estrutura de comando, envolvendo a criação de mecanismos de acompanhamento em todos os níveis em conformidade com as estratégias da companhia. Precisa estar suportado por estudo da contabilidade de custos, que esteja mensurando os custos dos produtos, tanto na forma de bens materiais quanto na forma de prestação de serviços. Todo esse processo deve estar de acordo com os objetivos da contabilidade gerencial e de custos, alinhados com outras disciplinas da área de gestão empresarial. Com essas ferramentas inicia-se um processo de produção de informações que irão proporcionar uma visão holística de todo o empreendimento.

A implantação de um sistema completo de gerenciamento implica uma mudança cultural em todo o processo de gestão de forma que se torne uma rotina a necessidade de se conhecer custos, demonstrando sua importância para o processo gerencial e promovendo a sinergia entre toda a equipe. Fica evidente a importância desse conhecimento para a empresa, o que permite aos gestores mensurar resultados, seja no aspecto global da empresa, seja em áreas distintas. Além disso, mensurar o patrimônio é fundamental, principalmente com relação às unidades produzidas, ou adquiridas, as não vendidas que permanecem em estoque, esse conhecimento é importante para auxiliar o gestor em suas decisões, acrescentando que as definições de preço de venda de mercadorias ou prestação de serviço devem ser disponibilizadas pela empresa ao mercado. Esse fato ainda acrescenta vários pontos diferenciados, como a definição do mix de produção, produtos que terão a sua produção incentivada, ou mesmo o volume mínimo que a empresa precisa produzir e vender para não ter prejuízo.

De acordo com o que foi exposto verifica-se ser fundamental que os gestores possam orientar seus trabalhos a partir de uma contabilidade e de um controle financeiro diário, pois toda decisão gerencial deve estar suportada por informações consistentes. Esse grupo de informações precisa ser evi-

denciado na periodicidade que possa atender as necessidades de controle e incentivado de forma que a empresa possa utilizar essas informações e todos os recursos disponíveis de forma competitiva.

Quando se evidencia a utilização do fluxo de caixa como ferramenta gerencial para as empresas, fica evidente que o controle de tudo que foi orçado com o realizado permite a visualização das finanças da empresa e suas variações que irão orientar seus gestores com relação aos desvios, as datas não cumpridas e ainda por que ocorreram esses fatos.

Observa-se que a contabilidade oferece diversas ferramentas gerenciais que são capazes de auxiliar o gestor na tomada de decisão, além de no mercado estar disponível uma grande quantidade de programas e literaturas sobre o assunto. O importante é estar preparado para implantação do sistema, ter uma equipe segura no processo, sob orientação de um profissional competente da própria empresa ou consultor externo de forma que, com todos os elementos da contabilidade em mãos, o contador possa participar da resolução de problemas da organização, formulando um equacionamento e propondo situações para apoiar o gestor em suas decisões.

## Conclusão

A busca constante pela solução ideal da gestão empresarial fez com que se estabelecessem e se priorizassem diversas ferramentas que podem contribuir para o crescimento empresarial. Ferramentas essas que devem estar na rotina empresarial, associadas à realidade de mercado e aplicadas de forma eficaz na estrutura da companhia.

Diversos avanços vêm ocorrendo nos mercados nacionais e internacionais contribuindo efetivamente para as boas práticas da Governança Corporativa. Nesse sentido percebe-se que existe uma tendência sem volta para um posicionamento diferenciado de empresários, clientes e novos acionistas neste mercado que desponta.

A visão moderna concluída nessa matéria enfoca transparência de ações, pois se percebe que acionistas e possíveis

investidores enfrentam problemas de visualização das empresas de maneira geral. Nesse ponto, quando querem avaliar o desempenho da empresa em que investem, ou estão interessados em adquirir participação acionária de outras empresas, têm dificuldade de análise devido à falta de informação padronizada e mesmo inteligível para o cidadão comum, pois são evidenciadas apenas com demonstrativos contábeis, sem a devida transparência, sem notas explicativas que orientem o entendimento das principais questões destacadas nos demonstrativos.

Esse fato é de fundamental importância, pois os demonstrativos contábeis analisados por métodos tradicionais demonstram somente aquilo que aconteceu na organização no passado, e os futuros acionistas querem algo além dos resultados financeiros tradicionais, as informações do desempenho da empresa em relação a outras perspectivas, ao futuro, bem como todo o posicionamento estratégico da organização em relação ao mercado.

A nova visão mundial, a própria mudança de cultura do cidadão brasileiro e o aumento da escolaridade média do País trazem uma visão diferenciada para os novos investidores que fazem questão da análise dos demonstrativos contábeis aprimorados com a adoção de técnicas mais dinâmicas de análise financeira das empresas e pela adoção de indicadores menos tradicionais que facilitem o entendimento do que está sendo evidenciado.

Nesse aspecto a empresa deve investir tendo o compromisso de adotar dispositivos que levem a uma análise diferenciada que lhe propicie estar sempre evoluindo em seu processo analítico dos demonstrativos contábeis. O desenvolvimento deve ser constante e bem evidenciado, com a correção de distorções que possam ocorrer, eliminação de todos os possíveis erros de forma que a análise não se restrinja somente à avaliação de indicadores financeiros. Nesse processo é pertinente a utilização de auditores internos para manter a confiabilidade dos padrões internos, bem como a necessidade de auditorias externas para a credibilidade de todo o processo e transparência diante das necessidades impostas pelo mercado.

Fica evidente diante do que foi exposto neste trabalho que é inconcebível que empresas possam distorcer os seus resultados. A própria avaliação empresarial, seja no seu patrimônio tangível como intangível, deve ser trabalhada de forma correta destacando sua realidade diante do mercado, e não só no patrimônio registrado contabilmente.

A contabilidade das informações é fundamental, deve ter fidelidade em sua representação analítica, precisa ser verificável com evidências precisas. Nesse aspecto, deve ser enfatizado que as demonstrações contábeis e notas explicativas precisam estar consistentes, precisam ser no mínimo claras e compreensíveis de tal forma que os usuários destas possam identificar de forma rápida as alternativas de ação.

Na área da Governança Corporativa, nos mercados de ações, torna-se necessária uma situação despojada de viés em que investidores e a sociedade em geral possam optar por uma área de investimento e selecionar a empresa mais afinada com os seus objetivos. Diante de todos os aspectos analisados conclui-se que a Governança

Corporativa constitui um diferencial necessário para as empresas que estão em busca de maior eficácia gerencial.



**João Cláudio de Meloes Júnior** – Contador, Mestre em Contabilidade. Professor das Faculdades Integradas Vovma Júnior e da Fundação Educacional Alameda Sobrinho/Faculdade de Ciências Contábeis - Jar. de Faria/MS. Membro da ACGN - Associação Científica Interprofissional Neopatrimonialista. Prêmio Van Carlos Gato - 2004. Pesquisador, Assessor e Perito Contábil.



**Camyla D. Elyz do Amaral Meloes** – Contadora e especialista em Auditoria e Contabilidade Financeira.

#### REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: Um curso moderno e completo**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI JUNIOR, S. A. O. O de credibilidade corporativa. *Revista do IBND5*, v. 9, n. 18, p. 53-84, Dec. 2002.
- BRASIL. Lei nº. 6404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as sociedades por ações. *Diário Oficial da União, Brasília - DF*, 17 de dezembro de 1976.

BRASIL. Lei nº. 11.638, de 28 de dezembro de 2007.

Altera e revoga dispositivos da Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. *Diário Oficial da União, Brasília - DF*, 28 de dezembro de 2007.

BRASIL. Comunicado 16.659. **Procedimentos para adequação das normas de contabilidade e auditoria aplicáveis às instituições financeiras**. Brasília: Banco Central do Brasil, 20 de março de 2008.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). **Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**. Junho de 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em 15 de julho 2008.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Auditoria por Meios Eletrônicos**. São Paulo: Atlas, 1999.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. Disponível em: <[www.ibgc.org.br/](http://www.ibgc.org.br/)>. Acesso em 15 de julho de 2008.

MACAICHÃES, Antônio de Deus F. **Auditoria das Organizações: Metodologias Alternativas ao Planejamento e à Operacionalização dos Métodos e das Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2001.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da Contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1990.

SILVA, André Luiz de Carvalho da LEHL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa: Evidências Empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.