

UNIJUÍ – UNIVERSIDADE REGIONAL DO NOROESTE DO ESTADO DO RIO
GRANDE DO SUL

Departamento de Economia e Contabilidade

Departamento de Estudos Agrários

Departamento de Estudos da Administração

Departamento de Estudos Jurídicos

CURSO DE MESTRADO EM DESENVOLVIMENTO

Luísa Cristina Carpovinski Pieniz

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA SOCIEDADE DE
ECONOMIA MISTA: O CASO DA COMPANHIA INDUSTRIAL
E DE DESENVOLVIMENTO URBANO S.A. DE CRUZ ALTA - CIDUSA**

IJUÍ-RS

2009

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Luísa Cristina Carpovinski Pieniz

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA SOCIEDADE DE
ECONOMIA MISTA: O CASO DA COMPANHIA INDUSTRIAL E
DE DESENVOLVIMENTO URBANO S.A. DE CRUZ ALTA - CIDUSA**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação *Stricto Sensu* Desenvolvimento, da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Desenvolvimento.

Orientador: Prof. Dr. Martinho Luis Kelm

IJUÍ-RS, MAIO DE 2009

UNIJUÍ - Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul
Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento – Mestrado

A Banca Examinadora, abaixo assinada, aprova a Dissertação

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA:
O CASO DA COMPANHIA INDUSTRIAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO S.A
DE CRUZ ALTA - CIDUSA**

elaborada por

LUISA CRISTINA CARPOVINSKI PIENIZ

como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Desenvolvimento

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Martinho Luis Kelm (UNIJUÍ): _____

Prof. Dr. Gilnei Luis de Moura (UNICRUZ): _____

Prof. Dr. Jorge Oneide Sausen (UNIJUÍ): _____

Ijuí (RS), 23 de junho de 2009.

AGRADECIMENTOS

É preciso agradecer.

Agradecer a DEUS, fonte inspiradora de cada dia em minha vida.

Agradecer a minha mãe e a meu pai DARCY, que embora a vida não lhe tenha oportunizado estudar, ensinou-me que o estudo é o bem maior que adquirimos.

Agradecer ao Zé, meu marido e grande companheiro, presente em toda minha caminhada, com estímulo e principalmente apoio e amparo nos momentos mais difíceis.

Agradecer ao grande amor da minha vida, a pequena LAURA, que nasceu durante o curso e me ensinou a ser melhor.

Agradecer ao Professor Orientador Dr. Martinho, pela orientação neste trabalho, pelos desafios a mim propostos e pelos incentivos com seus conhecimentos e experiência de vida.

Agradecer ao aluno Jocemar, da UNICRUZ e ao funcionário Adriano, pelo auxílio prestado na tabulação de dados.

MUITO OBRIGADA

RESUMO

Nos últimos anos têm-se constatado mudanças profundas dentro da Administração Pública. A Constituição Federal, em 1988, já apresentava a preocupação no campo das Finanças Públicas, criando normas para arrecadar e distribuir os recursos públicos, reafirmando as atribuições econômicas do Estado que se efetivam através de funções do governo, que tem como objetivo o atendimento das necessidades coletivas. Para melhor compreender as relações entre o Estado e suas empresas públicas, sejam estatais, fundações, autarquias ou sociedades de economia mista, neste caso a Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta – CIDUSA, aborda-se os fundamentos e as práticas de governança corporativa. O tema governança, no âmbito da administração pública, tem estado associado principalmente à esfera macro, incluindo a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação. A Governança Corporativa vem ultrapassando a dimensão operacional para incorporar aspectos da articulação dos mais diversos atores sociais e arranjos institucionais, exigindo a transparência e a ética por parte dos gestores. Com o propósito de avaliar a influência das práticas de Governança sobre a efetividade dos fundamentos do “Modelo de Governança dos *Stakeholders*” na Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta – CIDUSA, identificando a percepção dos agentes organizacionais sobre a influência das práticas de Governança Corporativa sobre a sustentabilidade da organização, bem como, a sistematização dos aspectos ligados à aplicabilidade da Governança Corporativa na empresa de economia mista, foi realizada uma pesquisa com proposta de um estudo de caso da CIDUSA, com abordagem qualitativa e quantitativa. Para isso, foram efetuadas entrevistas e aplicação de um questionário com questões relacionadas ao tema, o qual foi aplicado com os gestores, membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal, acionistas, fornecedores, clientes, funcionários e outros, os quais foram classificados como amostra deste estudo. Além disso, foram utilizados critérios sintetizado com um plano de coleta e interpretação de dados, onde relacionou etapas diretamente ligadas aos períodos estratégicos e eventos relevantes quanto às práticas e fundamentos de governança corporativa.

Palavras-chave: Governança. Administração Pública. Sociedade de Economia Mista.

ABSTRACT

In recent years changes have been found deep within the government. The Federal Constitution in 1988, already had a concern in the field of Public Finance, creating rules to collect and distribute public resources, reaffirming the responsibilities of the State which is effective through functions of government, which aims at meeting the needs collective. To better understand the relationship between the state and public enterprises are state, foundations, municipalities or companies of mixed economy, in this case the Company Industrial and Urban Development SA de Cruz Alta - CIDUSA, it addresses the rationale and practices of corporate governance. The theme governance within the public administration has been associated mainly to the macro sphere, including the management of government policies, the exercise of power and control in their application. Corporate Governance is beyond the operational aspects to incorporate the articulation of the various social actors and institutional arrangements, requiring transparency and ethics on the part of managers. With the aim of assessing the influence of the practices of governance on the effectiveness of the grounds of "*Stakeholders Model of Governance*" in the Company Industrial and Urban Development SA de Cruz Alta - CIDUSA, identifying the perceptions of staff about the impact of organizational practices in Corporate Governance on the sustainability of the organization, as well as the systematic aspects of the applicability of corporate governance in the company of mixed economy, a survey was conducted with the purpose of a case study of CIDUSA, with qualitative and quantitative approach. For this, interviews were conducted and the application of a questionnaire with questions related to the subject, which was applied with the managers, members of the Management Board, Supervisory Board, shareholders, suppliers, customers, employees and others, which were classified as sample this study. Furthermore, criteria used were synthesized with a plan for collection and interpretation of data, which related directly related to stages and periods strategic relevant events on the basis of practice and corporate governance.

Keywords: Governance. Public Administration. Company of mixed economy.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Vantagens e desvantagens da abertura de capital.....	42
Quadro 2: Dimensões Modelo Governança Corporativa	48
Quadro 3: Modelo de Governança Corporativa em Diferentes Países.....	52
Quadro 4: O Ambiente da Governança Corporativa no Brasil.....	56
Quadro 5: As 500 Maiores S.A. Do Brasil, Segundo Tipo de Sociedade e Origem do Capital	58
Quadro 6: Resumo de Entrevistados	66
Quadro 7: Eventos Relevantes.....	76
Quadro 8: Períodos Estratégicos da CIDUSA.....	77
Quadro 9: Passivo circulante da Companhia.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Períodos Estratégicos.....	80
Tabela 2: Descrição dos membros da CIDUSA	82
Tabela 3: Grau de informação oferecido pela Diretoria em cada período Estratégico.....	84
Tabela 3.01: Grau de informação oferecido pela Diretoria em cada período Estratégico.....	84
Tabela 4: Grau de independência dos conselhos em cada período histórico.....	85
Tabela 4.01: Grau de independência dos conselhos em cada período histórico.....	86
Tabela 5: Avaliação de cada período estratégico quanto à observância pelo Conselho de Administração	87
Tabela 5.1: Avaliação de cada período estratégico quanto à observância pelo Conselho de Administração	88
Tabela 6: Qual o grau efetivo de participação dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão.....	90
Tabela 6.1: Qual o grau efetivo de participação dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão.....	90
Tabela 7: Avaliação quanto às sugestões efetuadas à direção da CIDUSA	92
Tabela 7.1: Avaliação quanto às sugestões efetuadas à direção da CIDUSA	92
Tabela 8: Demonstrações Contábil/Financeiras em termos de confiabilidade.....	94
Tabela 8.1: Demonstrações Contábil/Financeiras em termos de confiabilidade.....	94
Tabela 9: Acionistas têm acesso às informações financeiras da organização	96
Tabela 10: Repasse de informações e a existência de mecanismo de comunicação na CIDUSA.....	98
Tabela 11: Houve diferença no tratamento de algum grupo de acionistas pela Direção da CIDUSA em todos os períodos estratégicos	100
Tabela 11.1: Houve diferença no tratamento de algum grupo de acionistas pela Direção da CIDUSA em todos os períodos estratégicos	100
Tabela 12: Prestação de contas dos Agentes	102
Tabela 13: O grau de existência de grupos com interesses divergentes em cada período estratégico da CIDUSA.....	103

Tabela 13.1: O grau de existência de grupos com interesses divergentes em cada período estratégico da CIDUSA.....	104
Tabela 14: Avaliação dos entrevistados quanto aos conflitos de influenciam ou não o desempenho da empresa.....	105
Tabela 14.1: Avaliação dos entrevistados quanto aos conflitos de influenciam ou não o desempenho da empresa.....	106

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Períodos Estratégicos	81
Gráfico 2: Descrição dos membros da CIDUSA.....	82
Gráfico 3: Grau de informação oferecido pela Diretoria em cada período Estratégico	84
Gráfico 4: Grau de independência dos conselhos em cada período histórico	86
Gráfico 5: Avaliação de cada período estratégico quanto à observância pelo Conselho de Administração	88
Gráfico 6: Qual o grau efetivo de participação dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão.....	91
Gráfico 7: Avaliação quanto às sugestões efetuadas à direção da CIDUSA.....	93
Gráfico 8: Demonstrações Contábil/Financeiras em termos de confiabilidade	95
Gráfico 9: Acionistas têm acesso às informações financeiras da organização.....	96
Gráfico 10: Repasse de informações e a existência de mecanismo de comunicação na CIDUSA.....	98
Gráfico 11: Houve diferença no tratamento de algum grupo de acionistas pela Direção da CIDUSA em todos os períodos estratégicos	101
Gráfico 12: Prestação de contas dos Agentes.....	102
Gráfico 13: O grau de existência de grupos com interesses divergentes em cada período estratégico da CIDUSA.....	104
Gráfico 14: Avaliação dos entrevistados quanto aos conflitos de influenciam ou não o desempenho da empresa.....	106

LISTA DE APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO.....	120
APÊNDICE B – DESCRIÇÃO DO ENTREVISTADO.....	127
APÊNDICE C – QUESTÕES ABERTAS - RESPOSTAS	129

LISTA DE SIGLAS

AGO - Assembléia Geral Ordinária

BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

BOVESPA - Bolsa de Valores de São Paulo

BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul

CEO - Chief executive officer

CEPAL - Comissão Econômica para América Latina

CIDUSA - Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta

CPI - Comissão Parlamentar de Inquérito

CPMF - Contribuição Provisória sobre a Movimentação ou Transmissão de Valores e de Crédito e Direitos de Natureza Financeira

CVM - Comissão de Valores Mobiliários

DJI - Índice Fundamental do Direito

IBCA - Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

MARE - Ministério da Administração e Reforma do Estado

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PAC - Protocolo de Ação conjunta

PIB - Produto Interno Bruto

S.A. - Sociedade Anônima

SUSEPE - Superintendência dos Serviços Penitenciários

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	15
1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO.....	17
1.1 Apresentação do Tema e Problema	17
1.2 Objetivos.....	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos específicos.....	19
1.3 Justificativa.....	20
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	23
2.1 Atribuições do Estado.....	24
2.1.1 Classificações das Funções de Governo.....	31
2.2 Modernização do Estado Brasileiro.....	33
2.3 Sociedade de Economia Mista.....	37
2.4 Estrutura de Capitais nas Sociedades Anônimas.....	40
2.5 Conflitos de Interesses e Teoria da Agência	44
2.6 Governança Corporativa.....	46
2.6.1 Conceitos e princípios básicos.....	46
2.6.2 Modelo Stakeholders de Governança	48
2.6.3 Prática de Governança	50
2.6.4 Governança Corporativa no Brasil	54
2.6.5 Ética, transparência e o Conselho de Administração	59
3 METODOLOGIA.....	62
3.1 Classificação do Estudo.....	62
3.1.1 Quanto à Natureza	62
3.1.2 Quanto à Abordagem.....	63
3.1.3 Quanto aos Fins	64
3.1.4 Quanto aos seus objetivos	64

3.1.5 Quanto aos Procedimentos Técnicos.....	64
3.2 Coleta e Interpretação de dados.....	65
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	70
4.1 Caracterização da Organização	70
4.1.1 O Ambiente da Organização	74
4.2 Apresentação da Pesquisa.....	80
4.2.1 Práticas de Governança	80
4.2.2 Fundamentos da Governança	97
4.3 Sistematização Final	106
5 CONCLUSÃO.....	110
REFERÊNCIAS	114

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos têm-se constatado mudanças profundas dentro da Administração Pública. Essas mudanças começaram a acontecer na primeira metade da década de 70, a partir de uma grande crise econômica de escala mundial, cujo marco inicial mais visível foi as duas grandes crises do petróleo. Até então, o mundo capitalista vivia num período de altas taxas de desenvolvimento econômico e de um amplo consenso quanto ao papel do Estado de promover o crescimento econômico e o bem-estar social.

Além disso, um processo que se desenvolveu de maneira acentuada foi a globalização e as grandes transformações tecnológicas, especialmente nas áreas de microeletrônica e telecomunicações, que assumem uma dinâmica mais acelerada nas Finanças Públicas a partir do fim da década de 80. Entre outras mudanças introduzidas, destacam-se o planejamento estratégico e a qualidade, os quais alternaram a dinâmica interna das organizações públicas, dando lugar à priorização dos conceitos de flexibilidade (RUA, 1997).

Para melhor compreender as relações entre o Estado e as empresas públicas, sejam estatais, fundações, autarquias ou sociedades de economia mista, surge a necessidade de estudar as questões de governança corporativa no setor público, no qual a governança tem sido associada principalmente à esfera macro, incluindo a gestão das políticas governamentais, o exercício de poder e o controle na sua aplicação.

Governança Corporativa trata-se do conjunto de instrumentos de natureza pública e privada, que incluem leis, normativos expedidos por órgãos reguladores, regulamentos internos das companhias e práticas comerciais que organizam e comandam a relação, numa economia de mercado, entre os controladores financeiros e administradores de uma determinada empresa (GARCIA, 2005).

O significado da Governança Corporativa vem ultrapassando a dimensão operacional para incorporar aspectos da articulação dos mais diversos atores sociais e arranjos institucionais, exigindo a transparência e a ética por parte dos gestores.

Por isso, neste trabalho pretende-se estudar as mudanças ocorridas na Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta – CIDUSA, desde a sua criação até os dias atuais, a partir da identificação dos eventos críticos, relacionados a aspectos fundamentais das práticas de governança corporativa.

Além disso, a Governança Corporativa está cada vez mais ganhando espaço na Administração Pública e, por isso, pode-se verificar brevemente as atribuições do Estado, caracterização de uma Sociedade de Economia Mista, os conceitos e princípios básicos da governança, modelos de países que adotaram as práticas da governança corporativa, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, adotado pelo Brasil e, principalmente, verificar se os elementos fundamentais da governança estão presentes na CIDUSA.

Ao longo deste trabalho pretende-se compreender melhor o funcionamento de uma organização pública da Administração Indireta, mais precisamente de uma empresa de economia mista, a Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta–CIDUSA, empresa composta por capital público e privado, criada com o objetivo de promover o desenvolvimento industrial e comercial do Município, através da implantação e administração de áreas industriais, exercício de comércio em geral, prestação de serviços de limpeza pública e pavimentação de logradouros públicos, manutenção e exploração da estação rodoviária, matadouro municipal, pedreira, central de britagem e fábrica de artefatos de cimento.

A CIDUSA, desde a sua criação até os dias atuais, passou por inúmeras mudanças organizacionais, muitas delas em razão da sua vinculação com o Poder Público Municipal, maior acionista da Companhia. Os processos de mudança na Companhia, em sua maioria, geraram conflitos, conforme a percepção dos atores envolvidos na história da organização. Conforme Galbraith (1995, p.83), “ a essência de mudança é um processo de administração de tensão e conflito num sistema”.

As mudanças promovidas na Companhia, apresentadas neste Estudo de Caso, foram organizadas em períodos estratégicos, detalhados e abordados no corpo do trabalho e procuram demonstrar que muitas mudanças não foram realizadas de maneira ordenada e controlada e que provocaram problemas estruturais na Companhia.

1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO ESTUDO

1.1 Apresentação do Tema e Problema

O tema proposto para a elaboração da Dissertação do Mestrado em Desenvolvimento é: “Governança Corporativa em uma Sociedade de Economia Mista: O caso da Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta – CIDUSA .”

O Estado, através da Constituição Federal do Brasil (1988), estruturou um regime democrático consubstanciado nos objetivos de igualdade, por vias dos direitos sociais e da universalização de prestações sociais (seguridade, saúde, previdência e assistência sociais, educação e cultura), por isso, tem um papel muito importante na execução dos serviços públicos, não somente na construção de hospitais, escolas, infra-estrutura, fomento para geração de emprego, entre tantas outras políticas públicas, mas também no controle da distribuição da renda e da riqueza no país.

De acordo com Osborne (1995) o Estado trabalha por resultado: os governos burocratizados recompensam seus funcionários com base em outros critérios. Ou seja, através dessa idéia, o Estado precisa trabalhar o servidor público, que desempenha as funções administrativas, a partir da diversidade de funções no setor, como planejamento, organização, coordenação, orçamento, entre outras, para que, com essas características, obtenha êxito.

Surge então a necessidade de discutir aspectos ligados à governança corporativa no setor público, no sentido de tornar a Administração Pública mais eficiente e eficaz na prestação de um serviço público de qualidade a toda sociedade. Para isso, o Estado criou as Sociedades de Economia Mista, que servem para desenvolver uma atividade econômica, que o Estado tem obrigação de prestar. As Sociedades de Economia Mista está disposta no art. 235 da Lei nº 6.404/76, o qual rege sobre as sociedades por ações (BRASIL, 1976). Essa lei foi alterada por diversas leis, em especial pela Lei nº 10.303/2001, a qual dispõe de dispositivos na Lei nº 6.404/76 (BRASIL, 2001).

Para tratar, em especial, dos itens de gerenciamento e controle, os administradores têm destinado maior atenção e esforços a uma nova prática, denominada governança corporativa. O uso dessa prática é recente e, ainda, não estão bem definidos os seus limites e

aspectos envolvidos, podendo-se entender como governança corporativa os procedimentos associados à tomada de decisão, desempenho e controle, em providenciar estruturas para dar direção global à organização e satisfazer as expectativas de responsabilidade em prestar contas para seu exterior, tanto nas empresas privadas como em órgãos públicos.

Conforme Mello (2006), os principais princípios a que as entidades do setor público devem aderir para efetivamente aplicar os elementos de governança corporativa, para alcançar as melhores práticas, são: liderança, integridade e compromisso (relativos a qualidades pessoais) e responsabilidade em prestar contas, integração e transparência (são principalmente o produto de estratégias, sistemas, políticas e processos no lugar).

No entanto, a governança corporativa pública não é somente uma questão de aumento de efetividade e eficiência, mas também de guardar a legalidade e a legitimidade. Segundo Fontes Filho (2003) na governança pública é possível distinguir três diferentes padrões de valor: no primeiro, o governo é destinado a ser apoio e propositor, os principais valores são efetividade, eficiência, parcimônia e desempenho. No segundo, os valores centrais são honestidade e justiça e como princípios centrais destacam-se a justiça social, a equidade, a legitimidade e o próprio cumprimento do dever. No terceiro, robustez e elasticidade são dominantes, o governo deve ser confiável, robusto, adaptado, seguro, confiante e capaz de sobreviver a catástrofes.

Estudar a Governança no setor público, mais precisamente em uma Sociedade de Economia Mista, neste caso a CIDUSA, é um grande desafio. A CIDUSA foi criada com o objetivo de promover o desenvolvimento industrial e urbano do Município, através da implantação e administração de áreas industriais, exercício de comércio em geral, prestação de serviços de limpeza pública e pavimentação de logradouros públicos, manutenção e exploração da estação rodoviária, matadouro municipal, pedreira, central de britagem e fábrica de artefatos de cimento.

A CIDUSA, desde a sua criação até os dias atuais, passou por inúmeras mudanças organizacionais, muitas delas em razão da sua vinculação com o Poder Público Municipal, maior acionista da Companhia. Os processos de mudança na Companhia, em sua maioria, geraram conflitos, conforme a percepção dos atores envolvidos na história da organização. A CIDUSA sofreu em razão das mudanças do ambiente, por ser uma Sociedade de Economia Mista, as mudanças das gestões administrativas do Município de Cruz Alta, afetaram-na por inúmeras vezes, já que interferem no contexto no qual ela está inserida, bem como por aspectos relacionados à sua legislação, pois seus atos são fiscalizados pelo Poder Legislativo e Tribunal de Contas do Estado e sua funcionalidade regida pela Lei das Sociedades Anônimas, a Lei nº.6404/76, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações.

O ambiente organizacional está sempre em constante evolução, já que ocorrem mudanças significativas nos hábitos das pessoas, na formação dos países, no perfil da força de trabalho etc. Para sobreviver nesse ambiente, as organizações precisam se adaptar, porém, a maioria das estruturas organizacionais e as práticas gerenciais não estão preparadas para esse ritmo de mudança, mas a um ambiente estável e previsível, surgindo, então, inúmeras dificuldades de gestão.

Essas mudanças na CIDUSA estão envoltas em questões de governança, embora esse tema seja muito associado ao setor privado, o alinhamento de interesses no setor público também provoca conflitos na sociedade de economia mista, entre proprietários e gestores, podendo comprometer a efetividade da gestão e a organização como um todo.

É possível distinguir dois modelos na Governança Corporativa: *shareholder*, no qual a obrigação primordial dos administradores é agir em nome dos interesses dos acionistas; e *stakeholder*, em que, além dos acionistas, um conjunto mais amplo de interesses deve ser contemplado pela ação e pelos resultados da corporação.

Uma visão mais abrangente, dentro da linha institucionalista, deve incluir outros grupos sociais que também têm interesse na preservação da companhia e que são igualmente afetados pelas decisões tomadas por seus administradores, que se enquadram no modelo *stakeholders*, como: credores em geral, fornecedores, trabalhadores, consumidores e a comunidade em geral (GARCIA, 2005).

Diante do exposto, discutir a governança corporativa em uma sociedade de economia mista, leva à possibilidade de definir a seguinte situação problemática, para nortear a Dissertação: “Considerando o Modelo de Governança dos Stakeholders, quais as repercussões de sua efetividade para a sustentabilidade de uma empresa de Economia Mista, o caso da CIDUSA?”

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar a influência das práticas de Governança sobre a efetividade dos fundamentos do “Modelo de Governança dos *Stakeholders*” na Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta – CIDUSA.

1.2.2 Objetivos específicos

a) Identificar a percepção dos agentes organizacionais sobre a influência das práticas

- de Governança Corporativa sobre a sustentabilidade da organização;
- b) Sistematizar os aspectos ligados à aplicabilidade da Governança Corporativa na empresa de economia mista;
 - c) Analisar a coerência entre a percepção dos diversos agentes organizacionais sobre o desempenho e as questões vinculadas à governança e à real situação observada na empresa.

1.3 Justificativa

A existência do governo é necessária para guiar, corrigir e complementar o sistema de mercado, que, sozinho, não é capaz de desempenhar todas as funções que permitam um desenvolvimento minimamente harmônico dos diversos segmentos e interesses que compõem a sociedade contemporânea. O governo surge como um fato natural da evolução das sociedades humanas, como forma de organização e para melhor disciplinar as relações entre as pessoas.

A necessidade de uma Administração Pública Gerencial, uma gestão pública por resultados, evitando o uso demasiado da burocracia e obtendo melhores resultados na prestação dos serviços públicos, eficiência, eficácia e efetividade na gestão, são necessárias e pressupõem que todas as ações que o governo realiza produzem resultados positivos, seja sob aspectos econômicos, humanos e principalmente sociais, suscitam a discussão do estudo da Governança Corporativa no Setor Público.

Mello (2006) complementa que a Governança Corporativa no setor público é como governança governamental e a define como a proteção ao inter-relacionamento entre a administração, o controle e a supervisão, feita pela organização governamental, pela situação organizacional e pelas autoridades do governo, visando relacionar os objetivos políticos eficiente e eficazmente, como, também, comunicar publicamente e providenciar uma prestação de contas para o benefício da sociedade.

Para Kissler e Heidemann (2006) a governança no setor público é considerada como a capacidade do Governo em tomar decisões pertinentes, com presteza e também demonstrar habilidade para sustentar políticas, gerando adesões e condições para o desenvolvimento de práticas cooperativas, rompendo com a rigidez do padrão de gestão pública dominante, bem como, levar de forma eficaz e transparente as atividades da gestão pública.

Já a governança corporativa privada para Silva (2006, p. 15) “é o conjunto de processos, costumes, políticas, leis, regulamentos e instituições que regulam a maneira como uma empresa é dirigida, administrada ou controlada.” Pode-se entender também que a

governança privada inclui os objetivos pelos quais a empresa se orienta, bem como, seus principais atores como os acionistas e os administradores, incluindo outros participantes como os funcionários, fornecedores, clientes, bancos e outros credores, instituições reguladoras, o meio-ambiente e a comunidade em geral.

A diferença que pode-se observar entre a governança pública da privada, é que a pública é direcionada a gestão administrativa de órgãos públicos ou vinculados à estes, e suas tomadas de decisões é de interesse à gestão pública, e a governança privada, é voltada para padrões e valores que possam contribuir nos interesses da organização, adotadas pela própria empresa, com o propósito de controlar a gestão das sociedades de capital aberto, consequentemente, diminuir o risco de custos da organização.

Justifica-se este estudo pela importância da questão da Governança Corporativa, cuja finalidade é promover o crescimento das organizações, em uma economia cada vez mais globalizada. No entanto, a governança corporativa das organizações públicas se diferencia um pouco daquela das organizações privadas, devendo apresentar uma visão mais ampla que apenas o mercado, com organizações socialmente responsáveis, administradas de acordo com o interesse público, e, portanto prestando contas a diversos grupos, tais como empregados, fornecedores, clientes e comunidade em geral.

Nos últimos anos, o tema Governança Corporativa tem, cada vez mais, despertado o interesse e o debate no setor público, principalmente nas entidades da Administração Pública. A complexidade das funções do governo e suas delegações a outras empresas públicas ou privadas, têm pressionado as organizações públicas a qualificar suas gestões para a consecução dos seus objetivos e desenvolvimento de suas atividades econômicas.

Surge a importância do estudo deste tema, aliado à área de concentração do Mestrado em Desenvolvimento, onde a Governança Corporativa já é assunto tratado em algumas disciplinas. O tema da Governança vem sendo de grande relevância na atualidade, a produção de diversos textos, em conjunto com o debate, ganha cada vez mais espaço dentro das organizações públicas, privadas e no meio acadêmico, fortalecendo a formação científica no tema em questão, justificando, pois, o objetivo deste trabalho que é introduzir o estudo da governança na área pública.

No setor público, o tema cada vez mais ganha importância à medida que cresce a necessidade, por parte dos gestores, em qualificar o serviço público. O surgimento das Sociedades de Economia Mista, neste caso a CIDUSA, já na sua criação tinha o propósito de dotar o Município de Cruz Alta de uma entidade mista para projetá-lo como cidade líder na região na modalidade de serviços de limpeza pública. A Companhia foi constituída, tornando-se a Prefeitura sua acionista majoritária.

Buscou-se, através deste estudo, investigar a CIDUSA, viabilizando este trabalho como contribuição para que os elementos fundamentais da Governança como transparência, ética, prestação de contas, equidade, entre outros, servissem como desafios na atividade profissional, enquanto servidora pública e atualmente gestora de uma secretaria no Município de Cruz Alta.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão estudadas teorias de vários autores relacionadas ao tema como as atribuições do Estado, as classificações das funções de Governo, a modernização do Estado Brasileiro, a Sociedade de Economia Mista, a estrutura de capitais nas sociedades anônimas, os conflitos de interesses e a teoria da agência, bem como, as noções e características sobre a Governança Corporativa, como princípios e conceitos, modelo de *Stakeholders*, as práticas e a governança corporativa no Brasil, observando sua ética, transparência e conselho de administração. Essas teorias servirão como amparo teórico e contribuirão para avaliar a influência das práticas de Governança na Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta – CIDUSA.

Primeiramente, será constatado as atribuições do Estado, a sua evolução histórica como gestão pública, as classificações das funções de Governo, como função alocativa, redistributiva e estabilizadora, bem como, a obrigação da gestão pública em atender as necessidades do público, por meio de prestação de serviços de qualidade, e uma administração transparente.

Além disso, destaca-se a modernização do Estado Brasileiro, o qual sofreu transformações da década de 90, e vem sofrendo até o presente momento, além de mencionar legislações dentro do direito administrativo e constitucional que regula o processo gestão Pública.

Na seqüência, comenta-se sobre a Sociedade de Economia Mista a qual procura atender os interesses dos cidadãos, sendo de domínio estatal através dos serviços prestados diretamente ou indiretamente, pela administração pública.

Além disso, destaca-se a estrutura de capitais nas sociedades anônimas, as sociedades anônimas de capitais divididos em ações, integralizadas de sua parte do capital na sociedade, e são criadas, na maioria das vezes, para atender aos interesses do Estado, independentemente de sua estrutura de capital, estabelecendo uma relação de subordinação ao ente público em razão da sua constituição.

Também buscou estudar os conflitos de interesses e a teoria da agência, a qual tem relação entre agente e principal, enfocada aos conflitos de interesses existentes na empresa, e

vem ao encontro entre os diferentes atores: Administradores, Governo, Credores e funcionários. Com relação aos conflitos entre interesses dos acionistas e gestores, são relacionados perante às ações dos acionistas e gestores, bem como, benefícios, diversificação de atividades, preço, contratos, entre outros custos de agência, que podem levar a empresa a deixar de definir seu foco e atingir seus objetivos.

Quanto o foco do tema, a Governança Corporativa, menciona-se os seus conceitos e princípios básicos, como: transparência, equidade, prestação de contas com responsabilidade (*accountability*) e responsabilidade corporativa, os quais contribuem para estimular a confiabilidade do setor privado, bem como, o modelo de *Stakeholders* de Governança, e as práticas de governança, as quais se enquadram nos diversos interesses de uma organização, contribuindo para aumentar o valor da empresa e manter-se no mercado, como: propriedade, conselho de administração, gestão, auditoria independente, responsabilidade limitada, conselho fiscal, conduta e conflitos de interesses. Além disso, dentro das práticas de governança, estuda-se a Governança Corporativa no Brasil, além da ética, transparência e o Conselho de Administração.

2.1 Atribuições do Estado

O Estado, na busca por atender ao interesse público, muitas vezes não dispõe da estrutura necessária para realizar todos seus objetivos e dar atenção a seus princípios constitucionais. Associando-se à própria modernização do Estado, implementa-se o modelo gerencial, em que mecanismos de delegação da prestação de serviços públicos passaram a acontecer, em um volume maior, por empresas públicas ou de economia mista.

No sentido de tornar a Administração Pública mais eficiente, a Gestão Pública foi tema da Reforma do Aparelho do Estado. A Reforma proposta pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado - MARE tinha como objetivo, durante a gestão do Ministro Luiz Carlos Bresser Pereira, permitir que a Administração Pública se tornasse mais eficiente e oferecesse ao cidadão o atendimento de suas necessidades através da prestação de serviços de qualidade, descentralizando, planejando e controlando. A proposta tinha o intuito de agilizar os processos até então baseados num modelo de administração burocrática e ineficaz, sob o ponto de vista dessa reforma. De acordo com Pereira:

A Reforma da Gestão Pública de 1995-98 estabeleceu dois princípios para a organização do Estado brasileiro, e um novo princípio para sua administração. O primeiro princípio organizacional é o de terceirizar, ou “publicizar” as atividades exclusivas do Estado, como obras públicas, limpeza, serviços de alimentação, digitação etc.; e publicizar os serviços sociais. [...] O segundo princípio organizacional é de, no caso das atividades exclusivas de Estado, tornar as agências executivas e reguladoras mais descentralizadas, garantindo aos seus gestores maior autonomia, e exigindo deles maior responsabilização pública (*accountability*). O novo princípio de gestão é o de substituir parcialmente os controles burocráticos clássicos (supervisão, regulamentação detalhada e auditoria), pelos controles ou sistemas de responsabilização gerenciais: o controle por resultados, a competição administrada por excelência, e o controle social por organizações da sociedade civil e pela mídia (2004, p.547).

Associadas às mudanças nas atividades econômicas, as empresas públicas e empresas de economia mista ganham espaço, uma vez que as entidades públicas, União, Estados e Municípios, fortalecem essas organizações para atender à coletividade, num modelo de gestão pública, mas utilizando ferramentas de gestão da iniciativa privada, caracterizando assim um Estado num enfoque mais empreendedor e menos regulador.

A busca pela eficiência do Estado sempre foi uma preocupação dos governos, interessados em melhorar a efetividade do setor público, essa perspectiva vem desde a Antigüidade, conforme Pereira:

Na lei mosaica, proclamada por Moisés, se impõem a lisura e a honestidade no comércio, bem como proíbe a usura entre os judeus, na Grécia, em decorrência do domínio da filosofia, havia o predomínio do geral sobre o individual, a tendência para o igualitarismo e da relatividade da riqueza, o que levava o Estado a promover intensa intervenção na atividade econômica, não impedindo, entretanto, o comércio (1999, p.77).

Após essa fase, vieram os Romanos, que marcaram a história pelo intervencionismo na atividade econômica, em Roma. Logo após a decadência do império romano, durante a Idade Média, a Europa teve sua economia abalada quando, por imposição da doutrina católica, desenvolveu-se o princípio da moderação, que se enunciava a respeito da propriedade privada, tendo como objetivo o alcance da sua finalidade social.

No período do Mercantilismo, cabia ao Estado regular, proibir a importação e favorecer a exportação, defendendo a intervenção do Estado na Economia. Conforme Pereira (1999, p. 78) "as modificações ocorridas no mundo em consequência de transição do feudalismo para o capitalismo, baseado nos mercados, elevou-se o individualismo e a mobilidade social".

Essas transformações provocaram a necessidade de mais preocupação com o exercício do poder por parte do Estado, não mais determinado pelos costumes, mas exposto a

uma infinidade de influências no uso dos recursos sociais. Assim, da análise da transição do modo feudal de produção para o capitalismo comercial/industrial nasceu a visão clássica das funções do Estado.

O Mercantilismo surge no século XV, como uma variação do sistema capitalista com forte intervenção do Estado e, em seguida, vêm as idéias dos Fisiocratas, que defendem a liberdade do trabalho e o comércio livre. Nessa fase, ganha força a idéia de que as sociedades humanas são regidas pelas leis naturais, como as que governam o mundo físico.

O liberalismo econômico, no século XVIII, na Inglaterra, marcou o início da Teoria Clássica. O principal pensador dessa Escola foi Adam Smith que desenvolveu seus estudos analisando, de início, as funções do soberano ao tratar de justiça, segurança, estradas e outros. Adam Smith era contra a intervenção do Estado na Economia, isto é, o Estado não poderia intervir no mercado, até porque dentro de sua visão, o Estado seria incapaz de gerir as atividades econômicas. Na sua obra "Riqueza das Nações", afirmava que o primeiro dever do Estado era poupar a sociedade dos atos de violência ou a invasão por parte de outras sociedades independentes. Explicita no seu livro a função do poder público, admitindo a necessidade de se opor certos entraves à concorrência estrangeira, a fim de tornar possível o desenvolvimento interno de indústrias indispensáveis em caso de guerra. Adam Smith defende funções típicas do Setor Público: a proteção da nação contra povos inimigos e produção de bens públicos, tais como, estradas, pontes, etc.

Outro pensador da Escola Clássica é David Ricardo (1821), que através de sua obra "Princípios de Economia Política e Tributação", publicado em 1817, tratou dos principais temas econômicos, como valor, preços, renda da terra, lucro, salários, moeda, bancos e impostos. Através dessa obra, Ricardo (1821) demonstra que a sociedade não funciona harmonicamente dentro das regras da auto-regulação. A sociedade, em seu entendimento, tende a criar insuperáveis lutas de classes, salários, desemprego e recessão, provocando um equilíbrio monetário.

A Escola marxista surge na segunda metade do século XIX, partindo das idéias de Karl Marx e de sua Crítica da Economia Política, publicada em 1859 e posteriormente sua grande obra, O Capital, de 1869. Para Marx a sociedade capitalista vive em permanente situação de desequilíbrio e caminha para crise em decorrência da distribuição desigual e injusta da produção. A participação dos fatores capital e trabalho nos resultados da produção favorecem o capital e o processo de acumulação, que leva à superprodução, à recessão e à crise. A luta de classes desenvolve-se na busca de maior participação dos trabalhadores em detrimento da margem de lucro dos empresários.

Logo após, ganha importância a Escola Neoclássica, tendo como um de seus

principais pensadores Léon Walras, que acreditava que a economia é uma ciência física e matemática, um ramo do conhecimento técnico ao invés de ciências sociais. A idéia central era analisar o comportamento de cada indivíduo e de cada empresa e juntar todas as peças num sistema de equações. Concluiu Walras que seu sistema continha uma infinidade de equações e o mesmo número de incógnitas.

Três idéias firmaram-se como as bases da macroeconomia neoclássica (final do século XIX e início do século XX), que são:

- 1) As forças de mercado tendem a equilibrar a economia a pleno emprego, isto é, no ponto em que se igualem a oferta e a procura de mão-de-obra;
- 2) As variáveis reais da economia e os preços relativos seguem trajetórias independentes da política monetária;
- 3) A quantidade de moeda afeta apenas o nível geral dos preços.

Baseados nessas idéias, os pensadores neoclássicos definiam as medidas que deveriam ser adotadas em relação à política econômica. A inflação, que era entendida como resultado do excesso do crescimento da quantidade de moeda sobre o produto real, seria controlada com base em uma condução austera por parte dos dirigentes da área econômica do governo, notadamente por parte do Banco Central.

Mais recentemente, emergem as idéias vinculadas à Escola Keynesiana e às Finanças Públicas, em que Keynes defende como funções do Estado exercer total controle da moeda, geração de emprego e investimentos públicos. Credita-se a Keynes, através de sua obra “A Teoria Geral do Emprego, dos Juros e da Moeda”, em 1936, um novo entendimento dos mecanismos de determinação dos níveis da produção e emprego e a importância do Estado na compreensão dos períodos de declínio do consumo e investimentos durante recessões. John Maynard Keynes propôs a utilização da política fiscal compensatória, pregando o aumento do déficit público em épocas de recessão e a geração de superávit diante das ameaças de inflação.

Pode-se discorrer sobre outros pensadores que contribuíram para o estudo das Finanças Públicas, mas clara é a evidência de que as Finanças Públicas converteram-se na economia política da atualidade, considerando que todas as tomadas de decisões econômicas são concebidas primeiro no âmbito da política, para que após perceba-se seus efeitos no campo econômico. Por isso, todo o estudo das Políticas Públicas recomenda o estudo da política, ou melhor, da teoria política.

O governo, através de suas atividades orçamentárias, ou seja, arrecadação de tributos e despesas públicas, procura criar uma relação entre a Receita Tributária e o gasto público, e somente através dessa relação consegue atender às demandas sociais e às funções de governo. É de responsabilidade do Estado a busca do bem-estar da população, objetivo esse do gestor

público. O Estado, através da produção de bens ou da prestação de serviços pelas empresas estatais ou empresas privadas, busca atingir a satisfação das necessidades da população.

A depressão econômica da década de 30 deu origem a estudos que verificaram a necessidade da presença do Estado para controlar a inflação e combater o desemprego. A população, nos dias de hoje, também exige a ação intervencionista do Estado, seja através da política econômica ou fiscal, tendo sempre como fim o bem estar social.

No Brasil, a década de 50 é marcada pelo processo de industrialização, processo de substituição das importações, aumento da participação do Estado, através da geração de infraestrutura básica e o Plano de Metas adotado no governo Juscelino Kubitschek. Já nos anos 60/70, o Brasil vive o período de grandes transformações políticas e econômicas, inflação, regime militar, queda da taxa de crescimento da renda brasileira, entre outros indicadores.

Na década de 1980/1990, marca a economia brasileira o novo choque do petróleo, acrescido de aumento dos juros internacionais, que provocaram recessão, queda da renda, inflação, desemprego e aumento significativo da dívida externa. Entra o processo de reabertura democrática no país através das eleições para presidente, implantação de planos de estabilização fiscal e a promulgação da Constituição Federal de 1988. O processo de ditadura militar trouxe sérias dificuldades para o desenvolvimento do país, conforme Furtado destaca:

O autoritarismo político, que a partir de 1964 neutralizou por duas décadas todas as formas de resistência dos excluídos, exacerbou as tendências anti-sociais do nosso Desenvolvimento mimético. Esse autoritarismo, como um deus mitológico, apresentou duas faces. Se, por um lado, favoreceu os interesses criados da área econômica, por outro lado, agravou o isolamento da esfera política, que adquiriu crescente autonomia sob a forma de poder tecnocrático. Implantou-se a fantasia geopolítica aberrante da potência emergente (2000, p.3).

Na década de 90, os anos foram considerados de mudanças, principalmente para o setor privado, em razão do processo de abertura da economia, chamado de globalização, também pelas privatizações ocorridas no Brasil e baixos indicadores, tais como PIB *per capita*, analfabetismo, taxa de mortalidade infantil, desemprego, que refletem diretamente no Desenvolvimento do país. Atualmente, são temas da política econômica, a política monetária, a política fiscal, as políticas cambiais, associadas a um projeto de crescimento econômico que produza Desenvolvimento. A corrente neoliberal pertencente à Comissão Econômica para América Latina- CEPAL, liderada por Eugênio Gudín, acreditava que o Brasil poderia se desenvolver através da iniciativa privada, pelas forças de mercado. A ideologia desenvolvimentista neoliberal trabalha o desenvolvimento ligado ao setor privado, liberando o Estado para atender suas políticas sociais, reduzindo seu tamanho e abrindo novos espaços

para a iniciativa privada (FURTADO, 2000).

Souza (2005, p. 168) menciona que “os neoliberais consideravam fundamental o combate à inflação, o aumento da produtividade, o estímulo às exportações, maior liberdade ao capital estrangeiro e participação mínima do Estado no controle da economia.”

O paradigma da Administração Pública na década de 90 apresenta um novo contexto institucional de redefinição do papel do Estado, conforme Keinert:

O papel desenvolvimentista e interventor do Estado Brasileiro revela-se esgotado e sua participação na economia decresce cada vez mais. Inicia-se um movimento de redução do tamanho do Estado, especialmente a partir das privatizações, embora proposições como descentralização, envolvimento das associações da sociedade civil, fortalecimento da instância local e de formas alternativas de gestão – como as parcerias público-privado – estejam na ordem do dia (1994, p. 46).

A retomada do crescimento, proposta dentro da atual economia brasileira, é uma questão aberta e amplamente discutida pela sociedade. Para Furtado (2004), o crescimento econômico vem se fundando na preservação dos privilégios das elites que satisfazem seu afã de modernização; já o Desenvolvimento se caracteriza pelo seu projeto social subjacente.

Furtado (2004), destaca a participação do Estado na economia em cinco eixos:

- Atuando diretamente no setor produtivo, por meio de empresas estatais;
- Planejando a distribuição regional e setorial dos investimentos;
- Subordinando a política monetária ao desenvolvimento;
- Promovendo uma distribuição de renda mais eqüitativa no sentido de dinamizar o setor de mercado interno;
- Controlando o fluxo de capital estrangeiro, para que a dependência financeira excessiva não retire do país sua autonomia na gestão de problemas econômicos fundamentais.

Furtado (2004) e outros economistas da CEPAL pertencem a uma corrente nacionalista que defende o desenvolvimento ligado ao setor público, considerando a participação do Estado no processo de industrialização, mineração, petróleo, energia, transportes, fator decisivo para o desenvolvimento do país. Furtado pensa que a participação estatal no planejamento das políticas de exportação e importação promoveria uma dinâmica no crescimento econômico, uma vez que o planejamento estatal orientaria as políticas que promoveriam as transformações das estruturas produtivas, orientando assim o crescimento.

O século XXI no Brasil é marcado pela modernização das indústrias, ampliação do

parque industrial, crescimento no setor de agronegócios, estabilidade da inflação, investimento em setores energéticos, valorização da moeda, que são pontos fundamentais para o crescimento econômico.

Independentemente das novas redefinições do papel do Estado, sua participação é fundamental no desenvolvimento do país como agente efetivo na promoção de políticas públicas que fomentem as condições necessárias para o crescimento econômico. A definição das políticas econômicas dentro de uma economia globalizada torna difícil definir claramente que concepção de Estado é a melhor. Diferentes ideologias se contrapõem, como as idéias de alguns pensadores como Inácio Rangel (*apud* SOUZA, 2005), que defende ser indispensável o planejamento global e setorial, assim como a ação direta do Estado tanto para estimular o setor privado como para corrigir os desequilíbrios e assegurar a continuidade do crescimento econômico. Mudanças precisam ser provocadas, no entanto não basta reduzir o tamanho do Estado e abrir espaços para o setor privado, a sociedade necessita de um governo que consiga atender às suas necessidades e diminua as disparidades do país, por meio da implementação contínua de políticas públicas que promovam melhoria dos indicadores sociais de desenvolvimento dentro do País.

Conforme Giacomini (1989, p.33): “o economista inglês John Maynard Keynes, deu respaldo doutrinário aos esforços governamentais visando tirar as respectivas economias da crise depressiva dos anos trinta.” Para Keynes, antes da perda total da liberdade individual num regime coletivista, era preferível a perda de parte da liberdade econômica. Para quem? Para o Estado.

A partir daí, a intervenção estatal passou a ser naturalmente aceita, em especial na dinamização da demanda agregada e na utilização de instrumentos de política de estabilização econômica. A intervenção do Estado na Economia era vista por Keynes como indispensável para dar sustentação ao próprio sistema liberal, político e econômico. O governo, em sua proposta de programa político, teria de assumir e reforçar funções bem específicas.

No modelo de Keynes o governo desempenha função precípua, como forma de suplementar a insuficiência de demanda do setor privado. Pereira (1999, p. 90) menciona que a interferência do Estado, no entendimento de Keynes, “deveria atuar apenas no lado da demanda, e assim mesmo estimulando os gastos públicos ou reduzindo os impostos, se e quando houvesse insuficiência de demanda efetiva e crise de desemprego”. Isso mostra que Keynes rejeitava a idéia do papel do governo como produtor de bens e serviços, competindo com a iniciativa privada ou financiando seus gastos com novos impostos e alíquotas mais elevadas.

Para Keynes a intervenção do Estado deve acontecer de maneira mais ou menos

permanente, principalmente sob a forma de uma política de manipulação monetária com o objetivo de atuar sobre três elementos variáveis e independentes entre si: a preferência pela liquidez, o estímulo para investir, e a propensão a consumir. Desses elementos depende o volume do emprego e da produção. Convém que o Estado exerça uma influência sobre a preferência pela liquidez. Hugon (1973, p. 444) aponta que “uma política monetária e fiscal adequada não deve fomentar o entesouramento estéril, mas, sim, estimular as despesas suscetíveis de aumentar o emprego. As despesas a fomentar serão, então, as de consumo e, sobretudo, as de investimento.”

As modalidades dessa política são diversas. Keynes propõe uma política de ordem tributária, assim, o imposto seria um elemento ativo na distribuição dos rendimentos e na orientação da atividade econômica. A política Keynesiana consiste em permanente controle econômico por parte do Estado, implicando à organização as seguintes atribuições econômicas:

- 1) Controle da moeda e do crédito;
- 2) Aplicação de uma política tributária e de seguro social com fins econômicos (fomento à propensão a consumir);
- 3) Realização da política de grandes obras públicas (estímulo ao investimento privado);

2.1.1 Classificações das Funções de Governo

As funções do governo na economia expandiram-se consideravelmente nas últimas décadas. De uma posição inicial bastante modesta, na qual lhe cabia apenas a prestação de alguns serviços essenciais à coletividade, tais como: justiça e segurança, em que as características especiais de oferta e demanda não induziam o setor privado a produzir, o papel do governo na economia modificou-se substancialmente nos últimos anos.

As duas grandes Guerras Mundiais provocaram alterações definitivas na preferência da coletividade quanto à necessidade de interferência do governo, visando à promoção do bem-estar social. Mais recentemente, a preocupação cada vez maior com os problemas de desenvolvimento econômico constitui-se em outro fator importante para aumentar as atribuições do Governo. Como resultado dessa evolução, ampliou-se consideravelmente o elenco das atribuições econômicas governamentais.

De acordo com a classificação tradicional de Musgrave & Musgrave (1980, p.06), essas atribuições enquadram-se, em três grandes categorias:

- a) Promover ajustamento na alocação de recursos (função alocativa);

- b) Promover ajustamento na distribuição de renda (função redistributiva);
- c) Manter estabilidade econômica (função estabilizadora).

a) Função Alocativa:

A função alocativa trata da provisão de bens e serviços públicos, processo pelo qual o Estado produz e aloca ou destina recursos para que a economia também produza.

Cabe a diferença entre "produção" e "provisão de bens". Bens ou serviços públicos, além de serem produzidos e comercializados por empresas públicas ou privadas, como por exemplo: petroquímica, mineração, siderurgia, são serviços que atendem à população, independentemente da empresa fornecedora do serviço ser pública ou privada. Mesmo que o governo não seja responsável pela sua produção ele é inteiramente responsável pela sua provisão para que a população seja servida, ou melhor, a demanda seja sempre atendida.

Os Bens "públicos" são aqueles que o sistema de mercado não deseja produzir, em virtude de sua gratuidade. Como exemplo a segurança nacional, o indivíduo pode usufruir da defesa nacional sem afetar o consumo de outro indivíduo. Por outro lado, é impossível defender apenas alguns cidadãos e excluir outros. Com isso, os benefícios gerados pelos bens públicos estão disponíveis para todos os consumidores. Segundo Giambiagi & Além (1999, p. 27): “o governo deve: - determinar o tipo e a quantidade de bens públicos a serem ofertados e - calcular o nível de contribuição de cada consumidor”, gerando com isto a necessidade de intervenção estatal para o fornecimento de bens públicos.

b) Função Redistributiva:

A função redistributiva engloba basicamente a melhoria da estrutura de repartição da renda e riqueza. Essa função está basicamente associada a ajustamentos no perfil da distribuição pessoal da renda. Conforme Giambiagi & Além (1999, p.29) “o governo se utiliza de alguns instrumentos para promover uma redistribuição da renda: - as transferências; - os Impostos; e - os subsídios.”

Com relação às transferências, o governo pode proporcionar a redistribuição da renda através da tributação mais elevada sobre as camadas de renda mais alta, e os Impostos obtidos através dessa tributação poderiam ser utilizados para financiamento da população de menor renda. Exemplificando melhor, a CPMF, que iria sanear as dificuldades da saúde pública no Brasil, caso funcionasse ofereceria melhor atendimento à população carente. Com relação ao subsídio, este seria através de Impostos menores para bens de primeira necessidade da população de baixa renda e uma maior taxa sobre os produtos considerados supérfluos.

c) Função Estabilizadora:

A função estabilizadora se refere aos níveis de emprego, estabilidade de preços e o equilíbrio na balança de pagamentos. A intervenção Estatal pode ter papel importante no sentido de proteger a economia de flutuações causadas pela elevação do nível de desemprego e/ou alto nível de inflação.

O governo, através de sua política econômica, tem nessa função o objetivo de criar mecanismo para dar condições ao nível da produção e do emprego crescerem a taxas relativamente constantes. Em termos de preços, estabilidade significa um índice de preços com flutuações mínimas, ou a ausência relativa de inflação e deflação.

A nível governamental, busca-se a estabilização por meio das políticas monetárias, fiscais, salariais e mecanismos de controle de preços. Isso não elimina, naturalmente, a possibilidade de que a política de estabilização, quando mal conduzida, seja ela mesma desestabilizadora.

Costuma-se dividir a política econômica em política monetária e política fiscal. A política monetária refere-se às ações do governo, quase sempre por meio do Banco Central, para controlar variáveis monetárias na economia. Por seu lado, a política fiscal refere-se às atividades de arrecadação do governo e gastos. A atividade de arrecadar impostos é chamada política tributária e a atividade de gastar é chamada política orçamentária. Ambas formam a política fiscal.

Os condutores da política econômica buscam, através da combinação de políticas monetária e fiscal, atingir seus objetivos, o que fica claro que é obter e aplicar recursos para o custeio dos serviços públicos.

2.2 Modernização do Estado Brasileiro

No Brasil a Administração Pública vem sofrendo profundas transformações, na década de 90 a partir do MARE, hoje extinto, implementado como estratégia a uma Administração Pública mais eficiente, mas sempre levando em conta a Constituição Federal de 1988, que trouxe destaque especial ao campo das Finanças Públicas, Di Pietro:

Em sentido objetivo, à Administração Pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender concretamente às necessidades coletivas; corresponde à função administrativa, atribuída preferencialmente aos órgãos do Poder Executivo (2004, p. 55).

Para Meirelles:

Em sentido formal: “é o conjunto de órgãos instituídos para consecução dos objetivos do Governo”;

Em sentido material: “é o conjunto das funções necessárias aos serviços públicos em geral;”

Em sentido operacional: “é o desempenho perene e sistemático, legal e técnico, dos serviços próprios do Estado ou por ele assumidos em benefício da coletividade.” (1998, p. 65).

O conceito de Administração Pública comporta, além dos órgãos pertencentes ao Poder Público, as instituições e empresas particulares que colaboram com o Estado no desempenho de serviços de utilidade pública ou de interesse coletivo, ou seja, a Administração direta, indireta e entidades paraestatais.

Administração Pública e o gerenciamento público não podem ser tratados de maneira idêntica. Para Graham Jr. (1994) há uma distinção, no uso comum: Administração Pública é uma expressão genérica que indica todo o conjunto de atividades envolvidas no estabelecimento e na implementação de políticas públicas. E gerenciamento público, ao contrário, concentra-se mais sucintamente nas atividades administrativas que ocorrem dentro das agências governamentais e ocupa-se principalmente da implementação das políticas públicas.

Neste aspecto, é possível entender a diferenciação entre Administração Pública e o Governo. É através do Estado, organização política e jurídica, que tem funções específicas através dos Poderes Judiciário, Executivo e Legislativo, que está estruturada toda a organização estatal na prestação dos serviços públicos. A Constituição Federal de 1988 no seu artigo 1º, também reforça a organização do Estado, baseada nos fundamentos da soberania, cidadania, a dignidade da pessoa humana, os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e o pluralismo político.

Um dos pontos relevantes da Constituição Federal de 1988 abre capítulos para tratar sobre as Finanças Públicas e sobre os Princípios Básicos da Administração. Os princípios básicos da Administração Pública estão previstos na Constituição Federal no artigo 37, que são: legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e, por fim, eficiência. Os princípios instituídos a partir de 1988, na Constituição, são normas legais que o Administrador Público deve obedecer para cumprir sua missão na Administração Pública. Cabe destacar que o princípio da eficiência foi incluído pela Emenda Constitucional nº. 19/98. Conforme Meirelles (1998), o princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional.

A eficiência ganha também destaque na Lei Federal nº. 9.784 de 29 de janeiro de 1999, que regula o processo administrativo no âmbito da Administração Pública Federal, estabelecendo: “Art. 2º. A Administração Pública obedecerá, dentre outros, aos princípios da

legalidade, finalidade, razoabilidade, proporcionalidade, moralidade, ampla defesa, contraditório, segurança jurídica, interesse público e eficiência.”

No Direito Administrativo e Constitucional dentro do Aparelho do Estado, segundo Lorigados, Lima e Sanchez (1999), pode-se distinguir quatro setores: o núcleo estratégico, que é macro e corresponde ao governo, responsável pelas leis e definição das políticas públicas e pela cobrança do cumprimento dessas; as atividades exclusivas que se referem ao setor responsável pela prestação dos serviços que são exclusivos do Estado; os serviços não exclusivos que correspondem ao setor em que o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas e o núcleo de produção de bens e serviços para o mercado, área de atuação das empresas, caracterizado pelas atividades econômicas voltadas ao lucro, que ainda permanecem no aparelho do Estado.

Em 1995 foi criado pelo Governo Federal o MARE - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, que apresenta o Plano Diretor da Reforma do Estado, elaborado em cima de um diagnóstico da situação em que vivia a nação Brasileira e começa a implementar algumas medidas defendidas pelo então Presidente Fernando Henrique Cardoso, apresentando traços de uma gestão em um modelo mais gerencial. As medidas propostas para viabilizar a Reforma estavam detalhadas no Caderno nº. 6, Brasil (1997):

- Dotar os órgãos centrais do Estado de maior capacidade de formulação e acompanhamento das políticas públicas;
- Rever as estruturas e competências dos órgãos e entidades, e a descentralização de competências para Estados e Municípios;
- Estimular o planejamento estratégico em todos os órgãos e entidades, compreendendo a definição de missão, objetivos e metas, conjugadas à implantação de indicadores de desempenho e de processos contínuos de melhoria da gestão;
- Descentralizar e melhorar o desempenho gerencial na prestação de serviços públicos na área social, mediante implantação de organizações sociais, sem vinculação administrativa com Estado, mas fomentadas com recursos públicos e controladas por contratos de gestão;
- Criação de Agências regulatórias;
- Melhorar o desempenho na prestação de serviços públicos típicos de Estado;
- Profissionalizar o servidor;
- Controlar custos, por meio da implantação de sistemas de informações gerenciais;

- Aplicar as tecnologias da informática à melhoria da gestão.

A evolução da Administração Pública no Brasil é marcada por três modelos: Administração Pública patrimonialista, burocrática e gerencial. A Administração Pública Patrimonialista, de acordo com Pereira (1996), mantinha sua própria força no quadro político brasileiro, a expressão patrimonialista confundia patrimônio público com patrimônio privado, presentes nesse modelo o coronelismo, clientelismo, nepotismo e a corrupção. Esse modelo caracterizou-se também pela tomada das decisões apenas por um pequeno grupo do Executivo, ou seja, as decisões que afetavam a muitos eram tomadas por poucos.

A Administração Pública Burocrática vem a seguir, para substituir a patrimonialista, caracterizada pelos centralismos das decisões, hierarquia, uniformidade, rotinas, administradas por técnicos dentro desse poder político, que é a ação estatal. Era um modelo que procurava padronizar os procedimentos, procurando ser mais eficiente, mas muitas vezes tornava moroso o processo e esquecia de se preocupar com os resultados. Weber (2002 *apud* MOTTA & VASCONCELLOS, 2002), descreveu que a estrutura burocrática é baseada nos seguintes princípios:

- A existência de funções definidas e competências rigorosamente determinadas por leis ou regulamentos;
- Os membros do sistema têm direitos e deveres delimitados por regras e regulamentos;
- Existe uma hierarquia definida por regras explícitas, e as prerrogativas de cada cargo e função são definidas legalmente e regulam o exercício da autoridade e seus limites;
- O recrutamento é feito por regras previamente estabelecidas, garantindo-se a igualdade formal na contratação.
- A remuneração deve ser igual para o exercício de cargos e funções semelhantes;
- A promoção e o avanço na carreira devem ser regulados por normas e com base em critérios objetivos e não em favoritismos ou relações pessoais;
- Há uma separação completa entre a função e as características pessoais do indivíduo que a ocupa. (2002, p.139 - 140).

Pereira (2004) retrata que essa reforma na Administração Pública substituiu a burocracia patrimonialista por uma burocracia e um estilo de administração weberiano. Porém, a partir dos anos 80, começa na Inglaterra, espalhando-se para a maioria dos países desenvolvidos, a reforma da Gestão Pública, ou pode-se dizer o início da Administração Pública Gerencial, que o Brasil adotou nos anos 90.

A Administração Pública Gerencial parte do pressuposto de que já chegou-se a um nível político em que o patrimonialismo e o burocratismo são questionados, e que é possível desenvolver estratégias administrativas baseadas na gestão por resultados, que podem ser

prestados pela Administração Pública Direta ou Indireta, conforme Pereira:

Aos poucos foram se delineando os contornos da nova Administração Pública: 1) Descentralização do ponto de vista político, transferindo recursos e atribuições para os níveis políticos regionais e locais; 2) descentralização administrativa, pela delegação de autoridade para os administradores públicos transformados em gerentes crescentemente autônomos; 3) organizações com poucos níveis hierárquicos em vez de piramidal; 4) organizações flexíveis ao invés de unitárias e monolíticas, nas quais as idéias de multiplicidade, de competição administrada e de conflito tenham lugar; 5) Pressuposto da confiança limitada e não da desconfiança total; 6) definição dos objetivos a serem atingidos na forma de indicadores de desempenho, sempre que possível, quantitativos, que constituirão o centro do contrato de gestão entre o ministro e o responsável pelo órgão que está sendo transformado em agência; 7) controle por resultados, a *posteriori*, em vez do controle rígido, passo a passo, dos processos administrativos; e 8) administração voltada para o atendimento do cidadão, ao invés auto-referida (1996, p. 272).

A Reforma do Estado, propondo-se um Estado Gerencial, exigiu a sua modernização e adequação às novas exigências que se apresentavam dentro do cenário político-econômico em que vivia o País. A redefinição do papel do Estado envolveria a sua não mais responsabilidade direta pelo desenvolvimento econômico e social, pela produção de bens e serviços, mas por seu fortalecimento no papel de promotor e regulador desse desenvolvimento. As reformas devem resultar na transferência para o setor privado das atividades que podem ser controladas pelo mercado.

Portanto, pode-se constatar que para um Estado forte do ponto de vista gerencial, é necessário estreitar relações com o setor privado e com as entidades da Administração Pública, seja através de empresas públicas ou sociedades de economia mista, visando à prestação dos serviços públicos e adotando como estratégias de produção do serviço público, parcerias, terceirizações, privatizações, constituição de empresas públicas e contratos de concessão.

2.3 Sociedade de Economia Mista

Visando atender aos interesses do cidadão, através do desempenho de suas atividades, o Estado através dos serviços prestados diretamente ou indiretamente, busca atender com qualidade e eficiência sua população. A prestação de serviço público pode ser efetuada pela administração pública, diretamente, ou pela administração pública indireta.

A Administração Pública organiza-se pelo Decreto-lei nº. 200, de 25 de fevereiro de 1967, que não é uma lei orgânica, não estabelece órgãos, mas fixa diretrizes e princípios para o funcionamento da Administração Federal. O Decreto-lei 200, de 1967, divide a Administração Pública em Direta e Indireta, sendo a primeira os serviços integrados na

estrutura administrativa da Presidência da República e Ministérios (Lei nº 10.683/03). Indica, o referido Decreto-lei, as categorias e entidades compreendidas na Administração Indireta. Assim, compreende-se que a Administração Indireta é constituída de pessoas jurídicas diversas da União, públicas ou privadas. São as autarquias, empresas públicas, sociedades de economia mista e as fundações públicas.

Segundo Meirelles:

A Administração Indireta é o conjunto dos entes (personalizados) que, prestam serviços públicos ou de interesse público. Destacam-se as pessoas jurídicas que integram a Administração Indireta da União-Autarquias, fundações públicas e sociedades de economia mista, que apresentam pontos em comum, pois são criadas por lei específica, personalidade jurídica e patrimônio próprio (1998, p. 604).

Para Montoro filho (1998, *apud* LAMEIRA, 2001) o objetivo da empresa é maximizar os resultados quando da realização da atividade produtiva. A existência da empresa, então, é necessária para a execução de diversas atividades, o que ocorre são diferenças nas tomadas de decisões entre uma empresa privada e uma empresa de economia mista.

As empresas públicas são instituídas exclusivamente para atender ao interesse público e são de domínio estatal, geralmente são destinadas às atividades que o Estado tem o interesse de prestar diretamente ao cidadão. Apresentam alguns traços comuns, segundo Di Pietro (2005, p. 398): “criação e extinção por lei; personalidade jurídica de direito privado; sujeição ao controle estatal; derrogação parcial do regime de direito privado por normas de direito público; vinculação aos fins definidos na lei instituidora e desempenho de atividade de natureza econômica.”

A empresa de economia mista, diferentemente da empresa estatal, é composta de capital público e de particulares, tem interesse público, no entanto visa ao retorno para seus acionistas.

Meirelles conceitua sociedade de economia mista:

Pessoa jurídica de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anônima e sob o controle majoritário da União ou de outra entidade da Administração Indireta, tem também por objetivo a exploração de atividade econômica, independentemente das circunstâncias que justificam a criação da empresa pública (1998, p. 398).

Então, conforme normas jurídicas e o DJI (Índice Fundamental do Direito), o que distingue a empresa pública da sociedade de economia mista é que o capital das empresas de economia mista é formado pela participação do Estado e de particulares. Mais da metade das

ações com direito a voto devem pertencer ao Estado, com o objetivo de conservar para o Estado o domínio do destino da empresa.

Embora a Constituição Federal de 1988 no seu art. 173, § 1º estabeleça: “A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços”, alguns doutrinadores afirmam que a sociedade de Economia Mista ainda não recebeu a devida regulamentação legal. Assim, as sociedades de economia mista, conforme afirma Meirelles:

A sociedade de economia mista é apenas um instrumento administrativo de descentralização de serviços públicos ou de atividades de interesse coletivo, razão pela qual deve moldar-se pelas conveniências regionais e locais da entidade estatal que a instituir, desde que observe a exigência constitucional de operar, segundo as normas que regem a operação das empresas privadas, e assim mesmo somente quando lhe for cometida exploração de atividade econômica (1998, p.318).

Então, a Sociedade de Economia Mista, de forma societária, de forma usual da sociedade anônima, adquire também a forma de organização empresarial. E como empresa, sofre as interferências do mercado, principalmente do mercado de capitais, cujo interesse dos acionistas, em relação ao retorno dos projetos da companhia pode garantir o sucesso da empresa constituída.

A Lei de Sociedades Anônimas, além de dispor sobre essa forma de sociedade quando utilizada pelo setor privado, é lei geral das sociedades de economia mista, que por ela se regem. No capítulo XIX, da Lei 6404/76 estão reunidas as principais normas que disciplinam o funcionamento e as principais peculiaridades da empresa de economia mista. O Estado oportuniza aos particulares associar-se do empreendimento que promove, com direitos e garantias de que fruem os acionistas das demais companhias.

O Decreto Lei nº. 200 de 25-2-67 já manifestava que a mudança de natureza da empresa privada, que passa à mista, não pode ser imposta aos acionistas, sem que tenham eles oportunidade de se manifestar sobre o desejo de continuarem ou não na companhia.

A Companhia de Economia Mista somente poderá explorar os empreendimentos ou exercer as atividades previstas na lei que autorizou sua constituição. Com relação à Administração, o art. 239 § único, da Lei Federal 6404/76 estabelece o seguinte:

As Companhias de Economia mista terão obrigatoriamente conselho de administração, assegurado à minoria o direito de eleger um dos conselheiros, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo. Os deveres e responsabilidades dos administradores das companhias de economia mista são os mesmos dos administradores das companhias abertas.

Na Sociedade de Economia Mista ocorre a existência de interesses distintos entre os acionistas e o Estado, visando principalmente ao lucro. Por isso, destaca-se o art. 240: “O funcionamento do Conselho Fiscal será permanente nas companhias de economia mista; um dos seus membros e respectivo suplente, será eleito pelas ações ordinárias minoritárias e outro pelas ações preferenciais, se houver.” Observa-se através do artigo que o colegiado do Conselho Fiscal auxilia a administração da companhia.

As sociedades de economia mista não estão sujeitas à falência, mas os seus bens são penhoráveis e executáveis e a pessoa jurídica que as controla responde, subsidiariamente, pelas suas obrigações, conforme conta no art. 242 da Lei 6404/76. Este artigo resume-se à possibilidade de execução dos bens das companhias mistas.

A estrutura monetária de uma Sociedade Anônima já é prevista na sua constituição, através dos requisitos preliminares, conforme art. 80:

A constituição da companhia depende do cumprimento dos seguintes requisitos preliminares: I – subscrição, pelo menos por duas pessoas, de todas as ações em que se divide o capital social fixado no estatuto; II - realização, como entrada, de 10% (dez por cento), no mínimo, do preço de emissão das ações subscritas em dinheiro; III-depósito, no Banco do Brasil S.A., ou em outro estabelecimento bancário autorizado pela Comissão de Valores Mobiliários, da parte do capital realizado em dinheiro; Parágrafo único – O disposto no numero II não se aplica às companhias para as quais a lei exige realização inicial de parte maior de capital social.”

A Constituição Federal de 1988 só permite a criação da sociedade economia mista por lei, conforme art.37, XIX: “somente por lei específica poderá ser criada autarquia e autorizada a instituição de empresa pública, de sociedade de economia mista e de fundação, cabendo à lei complementar, neste último caso, definir as áreas de sua atuação.”

Como instrumento de descentralização das atividades públicas, a sociedade de economia mista tanto pode ser instituída pela União, Estados ou Municípios, o que já vem acontecendo em todas essas esferas de governo.

2.4 Estrutura de Capitais nas Sociedades Anônimas

As Sociedades de Economia Mista são criadas, na grande maioria, para atender aos interesses do Estado, independentemente de sua estrutura de capital, estabelecendo uma relação de subordinação ao ente público em razão da sua constituição. A Legislação que criou as sociedades anônimas ligadas ao Estado, através da concessão de personalidade jurídica, permite desenvolver e explorar atividade econômica.

Em uma sociedade anônima o capital é dividido em ações, ou seja, as quotas-capital

dos acionistas são integralizadas de sua parte do capital na sociedade, dando-lhes representatividade, seja como acionista majoritário ou minoritário, com o objetivo de retorno do seu investimento.

As transações realizadas pelas empresas podem ocorrer no mercado monetário ou no mercado de capitais. Para Gitman (1987, p.79) “o mercado monetário é criado por uma relação intangível entre fornecedores e tomadores de fundos a curto prazo e o mercado de capitais são criados por inúmeras instituições e acordos que permitem que os fornecedores e tomadores de fundos a longo prazo façam transações”. As bolsas de valores constituem elemento principal no mercado de capitais, inclusive muitos caracterizam o mercado de capitais como mercado acionário.

Ponto que influencia na estrutura de capital das empresas é a emissão de valores mobiliários, fiscalizados pela Comissão de Valores Mobiliários - CVM, que tem a finalidade de regular o mercado de títulos e valores mobiliários. Segundo Lameira (2001, p. 128), são responsabilidades da CVM: promover a expansão e o funcionamento eficiente do mercado de capitais; assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão e proteger os titulares de valores mobiliários e os investidores do mercado.

O mercado de valores mobiliários no Brasil tem apresentado crescimento, a partir de fatores como estabilidade econômica, política, controle inflacionário, entre outras variáveis macroeconômicas. Para Lameira (2001, p.62), “a emissão de ações é uma das maneiras que uma empresa tem para captar recursos visando a viabilizar seus projetos.” Porém esse instrumento de capitalização impõe que as empresas definam sua organização com base no modelo de Sociedade Anônima. A posse da ação configura direito à propriedade e poder de decisão nos destinos da empresa.

Nesse sentido, nas Companhias o critério de financiamento estabelecido pela legislação nas Sociedades Anônimas na origem dos recursos, pode ser de cotação na bolsa e numérico, bem como companhia aberta ou fechada. Casagrande Neto (1989, p.20-21), estabelece as seguintes definições para esses critérios:

- d) Companhia fechada - obtém recursos de capital mediante subscrição de ações pelos próprios acionistas ou por um grupo restrito de pessoas, mediante o exercício do direito de preferência dos acionistas ou de contrato de participação acionária celebrado com terceiros subscritores previamente conhecidos.
- e) Companhia aberta - procura recursos junto ao público, oferecendo a qualquer pessoa desconhecida valores mobiliários de sua emissão.
- f) Cotação em bolsa - atribui o título de companhia aberta apenas àquelas sociedades anônimas cujos títulos são negociados em bolsa, desconsiderando,

portanto, as demais empresas que possuem registro na Comissão de Valores Mobiliários.

- g) Numérico - atende à Lei 6.404 de 1976, na qual as companhias abertas são as que têm elevado percentual de seu capital nas mãos de um número considerável de acionistas não controladores.

Gitman (1987) conceitua Estrutura de Capital como sendo área importante de tomada de decisão que afeta diretamente o custo de capital, as decisões de investimento de capital e o valor de mercado. A estrutura de capital está diretamente ligada ao preço da ação, a decisão do investidor poderá trazer benefício ou prejuízo para a empresa, bem como determinar seu tamanho no mercado.

Teoricamente, a empresa torna-se maior à medida que um número de transações adicionais passa a ser processado internamente ao ambiente dela. Ao contrário, quando a Companhia abre mão de algumas atividades ela se torna menor. Essa questão suscitou o estudo das forças que determinam o tamanho da empresa (LAMEIRA 2001).

Casagrande Neto (1989) apresenta, no quadro abaixo, as vantagens e desvantagens da abertura de capital:

Quadro 1: Vantagens e desvantagens da abertura de capital

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> - divisão do risco com novos sócios; - fortalecimento da empresa com a criação de um instrumento de capitalização permanente de recursos; - desenvolvimento da imagem institucional da empresa junto aos meios financeiros, clientes e fornecedores; - valorização patrimonial da empresa com cotação pública dos títulos de sua emissão; - criação de liquidez para o patrimônio do acionista; - aumento da alavancagem financeira e da capacidade de negociação; - redução da vulnerabilidade da dinâmica do mercado financeiro; - desencadeamento da profissionalização da empresa, aumentando a eficiência administrativa e facilitando o processo sucessório. 	<ul style="list-style-type: none"> - necessidade de fornecer informações periodicamente ao público investidor; - distribuição de dividendos; - concentração das ações em mãos de poucos investidores que possam influenciar nas decisões da companhia; - acréscimo de custos administrativos

FONTE: Casagrande Neto (1989 p.55-56).

Em resumo, as sociedades anônimas que desejarem abrir seu capital podem captar recursos de investidores, no entanto deve ser observado todo um aparato legal, dentro de um sistema baseado na publicização das ações para garantir a transparência do negócio, pois a decisão da abertura de capital por parte da diretoria da companhia está diretamente ligada a um novo investimento. A fonte de recursos deve estar compatível com o projeto que consumirá os recursos e também com a estrutura de capital da companhia. (CASAGRANDE NETO, 1989).

Então, a definição da abertura de capital por parte da empresa também está relacionada ao ambiente de sua atuação, à área de atuação e principalmente às decisões dos investidores. Lameira comenta:

Dessa forma, a referida leitura sugere a possibilidade de a empresa existir em meio a um ambiente interno sujeito a uma série de conflitos de interesses gerados pela coexistência dos sistemas de alocação de recursos- o sistema de preços e o poder do empreendedor (ou administrador).[...]Passa-se então, a investigar quais são os objetivos da empresas viabilizados, no seu dia-a-dia, pelos administradores e guias as limitações impostas para a obtenção do máximo lucro possível (2001, p. 37-40).

A Estrutura de capital de uma empresa pode ser verificada pelo seu capital próprio e endividamento, a estrutura de capital deve ser observada pelo administrador financeiro, pois o risco do negócio deve ser cuidadosamente levado em conta pela empresa ao estabelecer a sua estrutura de capital. Para Gitman (1987) a estrutura de capital da empresa deve ser consistente com seu risco do negócio e resulta em determinado nível de risco financeiro. O risco de negócio, que resulta do uso da alavancagem operacional, deve ser tomado como dado por ocasião das decisões de estrutura de capital.

A alavancagem operacional, que tem como objetivo aumentar o retorno financeiro para os proprietários da empresa, está também associada ao risco do negócio, pois o equilíbrio financeiro da empresa, ou seja, poder cumprir com todas as suas obrigações, levam às decisões acertadas por parte dos administradores. Os resultados da empresa podem ser definidos pela alavancagem operacional e financeira.

Alavancagem operacional é determinada pela relação entre as receitas de vendas da empresa e seu lucro antes de juros e imposto de renda, e alavancagem financeira é determinada pela relação entre o lucro antes de juros e imposto de renda e o lucro disponível aos acionistas comuns da empresa (GITMAN, 1987).

Tratando-se de uma sociedade anônima, a estrutura financeira de uma empresa pode ser afetada pelas decisões dos administradores, as quais muitas vezes causam conflitos entre

controladores e acionistas e geram implicações na estrutura de capital. Divergências entre administradores podem causar interferência nas definições das diretrizes estratégicas a serem executadas pela empresa.

Segundo Rogers e Ribeiro (2006) os interesses e os incentivos à administração se conflitam com os interesses dos acionistas em vários aspectos, entre eles o tamanho ótimo da empresa e o pagamento de dividendos aos acionistas. Os mesmos autores concordam também que os conflitos são tão maiores quanto maiores forem as gerações de caixa. Esses conflitos passam a ser denominados de conflitos de agência, a partir das decisões tomadas entre acionistas e administradores, ou agente e principal, que acabam criando divergência na tomada de decisões dos negócios. Rogers e Ribeiro (2006, p. 2) definem um relacionamento de Agência como: “um contrato onde uma ou mais pessoas – o principal – engajam outra pessoa - o agente - para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente”.

2.5 Conflitos de Interesses e Teoria da Agência

A Teoria da Agência, a relação entre agente e principal, pode ser mecanismo importante para analisar a formação da estrutura de capital de uma empresa. A idéia central a ser enfocada pela teoria da agência são os conflitos de interesses existentes na empresa, no entanto não se limita a somente essa temática entre agente e principal. Lameira (2001) complementa que a teoria da agência estuda as implicações das relações envolvendo os acionistas, os credores e os administradores, além de outras situações de conflito de interesses e os seus diversos reflexos.

Embora a teoria da agência não explique o comportamento de todas as variáveis envolvidas nas finanças das empresas, parece ser uma parte essencial para o desenvolvimento de uma teoria completa sobre a estrutura de capital, conforme Hart (1977, *apud* LAMEIRA, 2001).

Para a Teoria da Agência a empresa é um encontro entre os diferentes atores: Administradores, Governo, Credores e funcionários. Para uma Empresa e seus investidores, problemas de agência estão diretamente relacionados à consecução dos objetivos dos gestores desta organização. Neste pensamento, Lameira (2001), contempla que a composição da diretoria de uma empresa deve assegurar a presença dos interesses dos credores e outros interessados, assim como dos interesses de todos os acionistas.

Se for observado o interesse de todos os acionistas e não o interesse pessoal, deixa de

existir o problema de agência, pois ele só passa a existir no momento em que o agente, que deve sempre atuar no melhor interesse do principal, passa a atuar, ao contrário, em seu próprio interesse pessoal. Ainda, conforme Lameira (2001), as decisões da assembleia geral estão submetidas ao princípio da maioria, que obriga não somente aos minoritários presentes à assembleia geral, mas a todos os sócios, inclusive os dissidentes e os que não tenham participado da reunião.

As relações econômicas da empresa, envolvendo o agente que é o administrador do capital e o principal que é o proprietário deste capital, são resultados da condução da organização por parte dos indivíduos, cabendo tanto ao agente como ao principal eliminar ou diminuir os conflitos e os custos de agência.

Os conflitos entre interesses dos acionistas e gestores, que passam pelo que se define como custo de agenciamento, dizem respeito às ações dos acionistas e gestores, principalmente relacionadas à remuneração, benefícios, diversificação de atividades, preço, contratos, entre outros custos de agência, que podem levar a empresa a deixar de definir seu foco e atingir seus objetivos em razão de ações impensadas e até mesmo oportunistas por parte de alguns gestores.

Esse desalinhamento entre gestores e os interesses dos acionistas leva a duas categorias de custo de agências, conforme Andrade e Rossetti:

- custos atribuíveis ao oportunismo dos gestores à aplicação do juízo gerencial que lhe é outorgado para decisões que o beneficiem, em detrimento das mais diversas formas de expropriação da riqueza dos acionistas;
- Custos incorridos pelos acionistas para controle da gestão (2004, p. 103).

A essas duas categorias de custos de agência estão relacionadas as ações dos gestores, no que diz respeito ao conflito entre principal e agente, pois sempre existirá o custo, conforme Jensen & Meckling (1976, *apud* LAMEIRA, 2001), “ocorrem custos de monitoração incorridos pelo principal, custos de demonstração do agente e a perda residual”. Então a importância das decisões por parte dos indivíduos que conduzem a organização serem coerentes entre todos, principalmente para os acionistas que devem ter sempre o acesso às informações, pois uma decisão ineficiente gera um custo para a organização e acaba gerando conflitos.

2.6 Governança Corporativa

2.6.1 Conceitos e princípios básicos

As mudanças ocorridas nos últimos anos, em uma economia de mundo globalizado em que vive-se, fizeram com que, no âmbito da Administração Pública, se repensassem as formas de gestão adotadas até então. A implementação de inúmeros programas de governo requer cada vez mais a modernização da gestão para que se consiga atender à sociedade com eficiência e eficácia.

As Organizações de economia mista, embora criadas pelo Poder Público, se assemelham às organizações privadas, principalmente nos aspectos da governança. Discussões sobre governança e governabilidade estão presentes na gestão dessas empresas, no intuito de atender a todos os interesses, sejam individuais ou coletivos, exigem gestores cada vez mais capacitados e comprometidos com a gestão de seus negócios. Segundo Kelm (2004) a modificação dos fundamentos da competitividade tem tornado mais árdua a tarefa dos gestores, o que tem levado ao florescimento de novas abordagens de gestão, de organização e, como consequência, novas necessidades de suporte e atitude dos profissionais dedicados ao estudo dessa dinâmica, com um forte viés comportamental, implícito tanto na análise do problema como na geração das soluções.

Assim, a governança visa a diminuir uma administração informal, criando um modelo de gestão em que valores e padrões possam claramente ser definidos e percebidos, atribuindo assim importância aos interesses de todas as partes da organização, e esse conjunto de novas práticas adotadas pela Companhia passa a ser chamado de governança corporativa.

De acordo com Silva (2006, p. 16) a Governança Corporativa “é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital.” Ou seja, a Governança Corporativa procura minimizar os potenciais conflitos de interesse entre acionistas controladores, minoritários não controladores e os administradores.

Na opinião de Lodi (2000, p. 9) “a Governança Corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa liderados pelo Conselho de Administração.” Pode-se observar que a Governança Corporativa contribui para atender aos interesses dos acionistas e gestores em comum acordo.

Silva destaca algumas definições para a Governança Corporativa:

A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidade entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação às questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho.

(...) A governança corporativa é um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação. Portanto, existe um conflito quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão (2006 p. 16-17).

A adoção das práticas de Governança Corporativa permite que a gestão seja mais transparente, profissional, procurando resolver as divergências existentes entre os integrantes da organização, minimizando os conflitos entre os agentes.

Lodi complementa que:

Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios-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 e obediência às leis do país (2000, p. 24).

A Governança Corporativa vem sendo comentada há mais de 50 anos, época marcada por conselhos que pouco operavam e com a presença forte dos acionistas que gostavam de controlar a empresa. Na década de 90, a governança passou a ser mais conhecida, tanto que em 1995 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que depois passou a ser chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. No ano de 2000 a 2003 foram criados níveis diferenciados de governança e do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA) e foi criado um comitê *ad hoc*, no IBGC, para rever o código. O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção e ao fomento de governança corporativa no Brasil (SILVA, 2006).

Nos dias atuais, a temática Governança Corporativa vem ganhando espaço, está presente na estrutura pública, nas associações de interesse privado, no terceiro setor, nas cooperativas, nas empresas, tornou-se uma prática que visa otimizar a empresa, principalmente alinhando os interesses entre acionistas e gestores.

2.6.2 Modelo Stakeholders de Governança

É possível identificar dois modelos da governança corporativa, o *shareholder* e o *stakeholder*, que tem base da diferenciação clássica de governança entre os acionistas, administradores e agentes ligados às operações corporativas (SILVA, 2006).

Quadro 2: Dimensões Modelo Governança Corporativa

Estruturas	Dimensões diferenciadoras
<i>Shareholder</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Origem anglo-saxônica. - Objetivos mais estritamente vinculados aos interesses dos acionistas: valor, riqueza e retorno. - Indicadores de desempenho centrados em demonstrações patrimoniais e financeiros. - Crescimento, riscos e retornos corporativos: avaliações e aferições como focos da governança.
<i>Stakeholder</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Origem nipo-germânica. - Conjunto ampliado de interesses: geração abrangente de valor. - Leque mais aberto de público-alvo: integrados na estratégia corporativa. - Amplo conjunto de indicadores de desempenho. - Além dos resultados patrimoniais e financeiros (que se mantêm essenciais), olhos voltados também para sustentabilidade e função social. - Geração de balanços ambiental e social.

FONTE: Andrade e Rosseti (2004, p. 35).

Assim, pode-se entender que a governança corporativa trata dos interesses dos acionistas em relação aos seus relacionamentos com os conselhos de administração e com a direção executiva das corporações, mas pode também atingir outras partes interessadas, tanto internas (empregados e terceirizados) quanto externas (credores, fornecedores, clientes, consumidores, governo, sociedade e meio ambiente), as quais têm interesse nas ações e nos resultados das corporações.

Então, Governança Corporativa está intrinsecamente relacionada à dimensão humana, ao relacionamento entre os agentes. Steinberg (2003) conceitua Governança Corporativa como um conjunto de práticas e de relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria executiva, auditoria independente e conselho fiscal com a finalidade de aprimorar o desempenho da empresa e facilitar o acesso de capital. Para o autor, Governança tem tudo a ver com qualidade e valores, no mais puro sentido humano.

Machado Filho (2006, p.172), também conclui nessa linha de pensamento,

“governar organizações implica cultivar a transparência, informar os múltiplos principais e crescentemente respeitar os direitos dos stakeholders, aqueles que, apesar de não serem acionistas, são afetados pelas ações e estratégias das organizações”. Neste sentido, desenvolveu princípios fundamentais de governança, que especialistas chamam de pilares básicos, em que é preciso, dentro da organização, o conhecimento do todo e não das partes, o que torna, muitas vezes, ações importantes ocultas ou de propriedade de poucos.

Silva (2006) destaca que a Governança Corporativa tem como princípios básicos:

- **Transparência:** mais do que a “obrigação de informar”, a administração deve cultivar o “desejo de informar”.

De acordo com Silva (2006) quando se tem uma boa comunicação interna e externa, isso gera um clima de confiança, tanto interna quanto externamente, nas relações com terceiros. A comunicação não deve ficar restrita apenas ao desempenho econômico-financeiro, mas também contemplar outros fatores, como os intangíveis, que norteiam a ação empresarial e criam valor.

- **Equidade:** tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam os acionistas, sejam as demais partes interessadas (*stakeholders*). Não são aceitas atitudes ou políticas discriminatórias.

Em relação ao princípio de equidade o Código do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (1999) comenta que o relacionamento entre os agentes da governança corporativa e as diferentes classes de proprietários deve ser caracterizado pelo tratamento justo e equânime.

Diante disso, um dos instrumentos de equidade foi a criação do *tag along* (opção de venda dos minoritários não controladores) para companhias constituídas após a entrada em vigor da Lei nº. 10.303/01. O adquirente deve oferecer o mesmo preço pago pelas ações de controle a todas as classes de ações. O objetivo é garantir tratamento igual a todos os acionistas na troca de controle, sejam eles minoritários ou controladores.

A equidade de tratamento entre as diversas classes de acionistas, em conjunto com regras que evitem os efeitos negativos do problema de agenciamento, podem contribuir para a redução dos casos de gerenciamento de resultados contábeis que se propagaram nos últimos anos.

- **Prestação de contas com responsabilidade (*accountability*):** os agentes da governança devem prestar contas a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem durante os seus mandatos.

- **Responsabilidade corporativa:** os conselheiros e executivos devem zelar pela visão de longo prazo e sustentabilidade da organização; devem também incorporar assuntos

de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Com estes princípios, verifica-se que essas práticas de governança estimulam a confiabilidade necessária ao autofinanciamento do setor privado, desenvolvendo assim o mercado de capitais. Pode-se dizer que a adoção da governança corporativa e a observância de seus princípios tendem a agregar valor às ações de uma empresa por diminuir seu risco, aumentar a transparência da administração da companhia e sua qualidade de prestação de contas. A disponibilidade de informações com qualidade, prestadas ao mercado, faz a diferença entre uma decisão de investimento ser boa ou não.

2.6.3 Prática de Governança

As práticas de governança corporativa se alinham aos interesses das diferentes partes de uma organização, contribuindo para aumentar o valor da empresa, além de viabilizar seu acesso ao capital de forma a ganhar ou manter-se no mercado.

Para colocar essas práticas em realidade, em 1995, foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), o que contribuiu para o desenvolvimento e a difusão de boas práticas de governança corporativa no Brasil. O Instituto reunia profissionais qualificados e promovia sua formação para atuar em conselhos, de maneira que houvesse desenvolvimento dos negócios e da gestão das empresas. Em 1999, foi mudada a denominação do IBCA para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Em maio do mesmo ano, foi divulgado o primeiro código de melhores práticas de governança, que provocou intenso debate sobre os principais modelos e práticas de governança, mas houve considerável evolução do ambiente institucional e empresarial em nosso país (SILVA, 2006).

O sistema de governança corporativa adotado pela empresa depende, em grande parte, do ambiente institucional no qual está inserida. O Estado, através da definição dos sistemas financeiro e legal, modela a formação do mercado de capitais local e do grau de proteção dos investidores, influenciando o modelo de governança das empresas. Desta forma, os países apresentam diferenças significativas entre os sistemas de governança corporativa das suas empresas. As práticas de governança corporativa podem diferenciar-se no local onde estão sendo praticadas. Até 1998, oito países haviam proposto códigos de governança. De 1999 a 2003, foram mais de 30 países (ANDRADE e ROSSETTI, 2004).

As discussões sobre as práticas de governança adotadas nos diferentes países, mostram nitidamente que não existe um código único. As políticas adotadas em cada país refletem o que os governos pensam ser melhor, deixando evidentes as características que

diferenciam as praticadas de país para país. As práticas de Governança Corporativa adotadas em vários países, muitas vezes, estão relacionadas às políticas adotadas pelo governo.

Segundo Di Micelli (*apud* MACHADO FILHO, 2006, p. 51), “o Estado pode atuar de forma decisiva no aprimoramento da estrutura de governança corporativa das empresas alterando o ambiente institucional pelo aumento da proteção legal aos investidores e pelo fomento do desenvolvimento do mercado de capitais.”

Os caminhos oferecidos pelos modelos de Governança Corporativa surgem de acordo com as leis que balizam os diferentes mercados e segundo a trajetória do desenvolvimento do setor corporativo de cada país. Os diversos modelos servem para evidenciar os elementos-chave de Governança Corporativa e como eles procuram aumentar a eficiência dos vários mercados de capitais. A variedade de códigos de práticas de Governança Corporativa demonstra que não há um modelo único de governança por conta da diversidade de culturas corporativas verificadas nos diferentes países, resultado de variadas trajetórias e objetivos das empresas em cada um desses países (ROTTA, HILLBRECHT e NETO, 2007).

Neste contexto, pode-se enumerar alguns fatores de diferenciação entre países no que diz respeito às práticas de Governança Corporativa, tais como: financiamento, propriedade, conselho de administração, controle, instituições legais, entre outros. Abordando alguns países, notamos que no modelo de Governança Corporativa da França e da Itália, que possuem um sistema interno de governança bastante forte, o principal investidor é o Governo.

Steinberg comenta sobre as práticas de governança no Japão, que vem sofrendo pressão para mudança nas práticas atuais:

No Japão, o objetivo das empresas também tem sido a busca do equilíbrio dos *stakeholders* e a garantia do emprego vitalício para os funcionários. A prioridade é o crescimento absoluto e o aumento da participação no mercado em vez da maximização dos lucros. Mas a pressão internacional por aumento de competitividade vem levando as companhias locais a abandonar essas práticas (2003, p. 50).

Também se destaca nesse trabalho o modelo alemão de Governança Corporativa, no qual os bancos são portadores da maioria das ações da empresa. Os acionistas entregam as ações às instituições financeiras, cujo direito é exercido de acordo com a sua participação acionária, constituindo-se em um agente fiduciário (ROTTA, HILLBRECHT e NETO, 2007).

Andrade e Rossetti (2004) apresentam uma síntese comparativa dos Modelos de Governança, onde estão sintetizadas as diferenças entre os modelos de governança dos países em análise, evidenciando que ocorrem disparidades nas práticas.

Quadro 3: Modelo de Governança Corporativa em Diferentes Países

Características definidoras	Modelo Anglo-saxão	Modelo Alemão	Modelo japonês	Modelo Latino-europeu	Modelo latino-americano
Financiamento predominante	<i>Equity</i>	<i>Debt</i>	<i>Debt</i>	indeferida	<i>Debt</i>
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	fraca	fraca
Conselhos de administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Forças de controle mais atuantes	Externas	Internas	Internas	Internas migrando para externas	Internas
Governança corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

FONTE: Andrade e Rossetti (2004,p. 145).

Portanto, as práticas de governança corporativa desenvolvidas pelos modelos mencionados e o conjunto de condições e procedimentos estabelecidos pelo IBGC resultaram no atual Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa praticadas no Brasil. O IBGC é o órgão responsável pela regulamentação das boas práticas de governança no país.

De acordo com Silva (2006) as condições estabelecidas do modelo de governança efetivamente adotado no Brasil, apresentam-se em síntese das melhores práticas de governança recomendadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

a) Propriedade: É o direito assegurado a todos os sócios, como direito ao voto, compra e vendas das ações/quotas, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto ou do poder de controle, participar em assembleia geral/reunião de sócios, o órgão soberano da sociedade, entre outros. Todas as alterações ou rescisões devem ser arquivadas na sede social.

b) Conselho de Administração: É recomendado para todas as empresas, independente de sua forma societária. As atividades do conselho de administração devem ser normatizadas em um regimento interno, com o objetivo de tomar claras as responsabilidades e atribuições e prevenir situações de conflito com a diretoria executiva e o presidente do conselho (*chairman*) e o executivo principal (CEO) que têm atribuições diferentes, portanto não podem acumular funções.

c) Gestão: O executivo principal (CEO) deve prestar contas ao conselho de administração e é também o responsável pela execução de diretrizes fixadas pelo conselho. O CEO e os demais diretores são responsáveis pelo relacionamento transparente com todas as partes interessadas (*stakeholders*).

d) Auditoria Independente: Toda organização de grande porte deveria ter auditoria independente. Sua função básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem a realidade da organização, com total independência.

e) Responsabilidade Limitada: Ações judiciais bilionárias levam Inglaterra e Comunidade Européia a discutir limites para a culpa dos auditores. No Brasil, o tema ainda é controverso.

f) Conselho Fiscal: Este órgão não é obrigatório; tem como objetivos: fiscalizar os atos da administração, dar opinião sobre a tomada de contas, emitir parecer e prestar informações aos sócios. O conselho fiscal é escolhido pelos acionistas, através de AGO.

g) Conduta e Conflito de Interesses: Toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários; ele deve ser redigido pela Diretoria, segundo os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e ser por este aprovado. No código de conduta, deveriam também ser definidas as responsabilidades legais, sociais e ambientais.

Constata-se que as práticas de governança corporativa no Brasil giram em torno do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa e do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), os quais possibilitam um melhor controle entre os gestores, administradores, acionistas dentro das empresas com mercado de capital acionário.

2.6.4 Governança Corporativa no Brasil

O mercado brasileiro é caracterizado pelo financiamento de curto prazo, sendo deficiente na habilidade de captar recursos de longo prazo. A preferência dos investidores brasileiros pelo curto prazo está relacionada à baixa previsibilidade da economia após décadas de grande volatilidade e incertezas, inibindo assim o desenvolvimento do mercado de capitais.

As exigências do mercado, decorrentes do crescimento e da profissionalização, têm obrigado muitas organizações a repensar seus modelos de gestão. É comum encontrar empresas que aumentaram sua produção, ampliaram seu *market share*, ou seja, fatia de mercado e alavancaram seus negócios e, com isso, precisaram remodelar seus processos e rever seu quadro de funcionários, já que a estrutura não suportava mais seu crescimento. É dentro desse contexto que ganha importância o conceito de governança corporativa, isto é, a relação dos acionistas com os gestores ocorre por intermédio do conselho de administração (SILVA, 2006).

A estrutura de governança corporativa presente no Brasil se desenvolveu principalmente na década de 90, tendo como objetivo principal solucionar o conflito de agência, que ocorre entre acionistas majoritários e minoritários (SIRQUEIRA, KALATZIS e TOLEDO, 2008).

Bengt Hallqvist (*apud* STEINBERG, 2003, p.109), menciona que o histórico da governança no Brasil começou em 1994, após muitos encontros, idealizaram uma entidade que foi fundada em 1995, o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração - IBCA, nessa época o intuito era discutir as melhores práticas para os conselhos de administração. Em meados de 1999 o IBCA passa a denominar-se IBGC, com o objetivo de trabalhar as práticas de Governança Corporativa no Brasil.

No Brasil, as principais iniciativas governamentais e institucionais para promover o mercado de capitais, com base na boa governança corporativa, são realizadas por incentivos oferecidos pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), pela nova lei das SA, pelo BNDES, pelas práticas sugeridas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e pelos incentivos criados pela BOVESPA (SIRQUEIRA, KALATZIS e TOLEDO, 2008).

A governança corporativa permite que os sócios-proprietários possam ter total controle da sua organização, por meio do efetivo monitoramento da diretoria executiva. Sem contar que existe uma importância crescente do conceito de governança corporativa no mercado, através dos níveis diferenciados e do novo mercado da BOVESPA, financiamento especial do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES e novas regras para fundos de pensão. Assim, os sócios ficam mais livres para cuidar dos assuntos

estratégicos da empresa, com a certeza de que a gestão está indo bem, uma vez que o sistema de monitoramento é ágil e eficaz (SILVA, 2006).

Ainda segundo Silva (2006), as crises corporativas dos últimos anos despertaram as empresas para a relevância estratégica da administração de riscos. Esta ferramenta de gerenciamento – a governança corporativa - é cada vez mais requisitada no momento em que se verifica a crescente cobrança por boas práticas de governança corporativa. A gestão de riscos envolve analisar os riscos das inúmeras áreas de uma empresa, desde riscos oriundos do ambiente externo e Interno (financeiros e operacionais). Dentro desse contexto, aumenta a importância dos controles internos para garantir bons resultados, bem como um forte gerenciamento da matriz de riscos da empresa.

Sirqueira, Kalatzis e Toledo (2008) destacam que o modelo de governança corporativa no Brasil foi determinado pelas empresas que se tornaram bem sucedidas. As principais características desse modelo são:

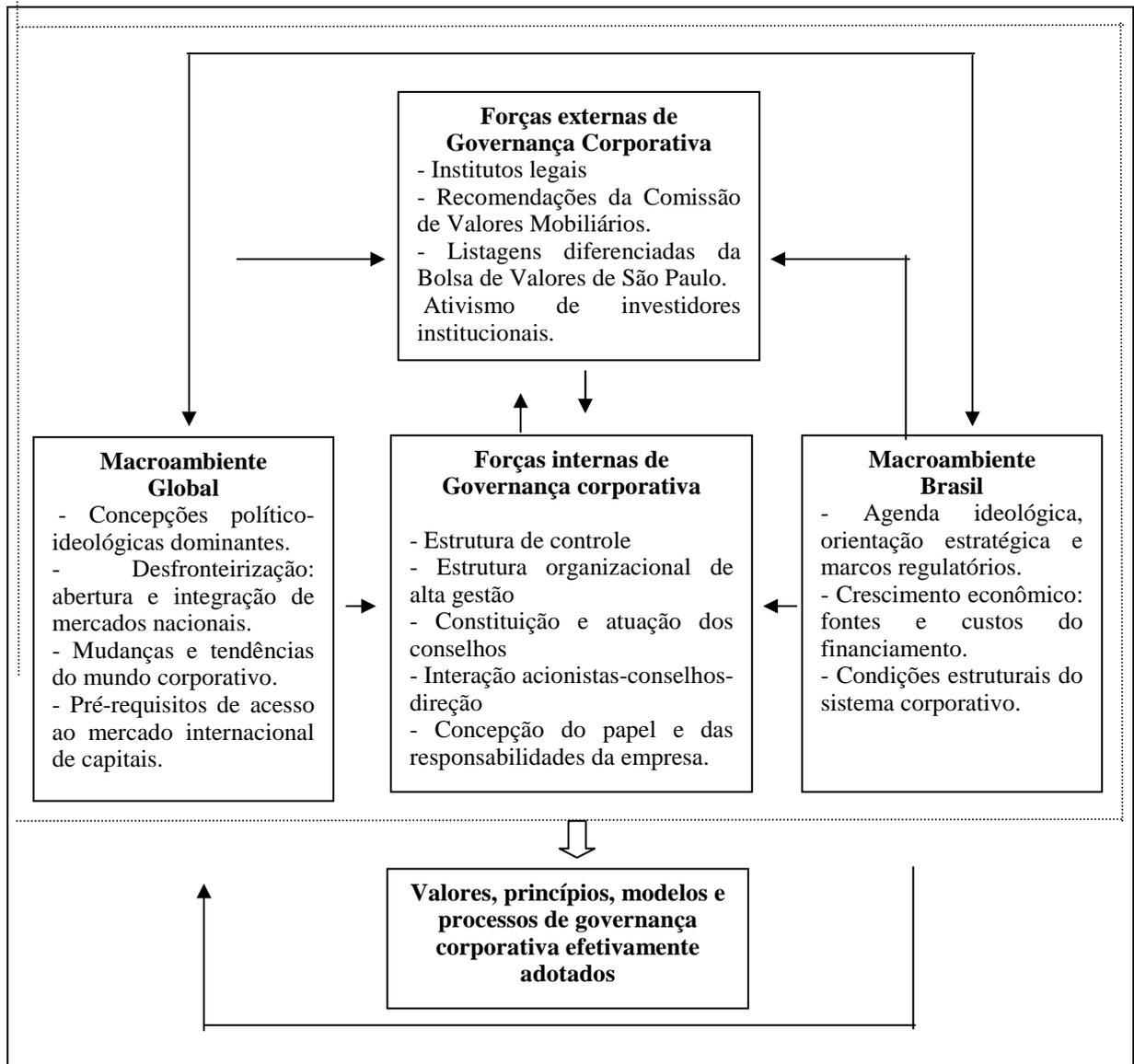
- Forte concentração de propriedade em poucos acionistas majoritários;
- Sobreposição entre propriedade e liderança executiva;
- Acionistas minoritários pouco ativos;
- Estruturas e procedimentos de governança geralmente informais;
- Presença de profissionais não capacitados.

As características mencionadas acima estão presentes em grande parte das companhias brasileiras, e os mesmos autores apontam para uma mudança em direção a um modelo emergente, caracterizado principalmente pela profissionalização das práticas de governança corporativa e pelo cenário competitivo vigente.

Como uma estrutura de governança, a globalização e a necessidade de atrair capital externo demandam uniformização de práticas, as empresas passam a ser vistas como sinônimo de transparência e ética, adquirindo confiança do mercado e têm suas ações mais valorizadas. Diferenciam-se de outras organizações do mesmo porte, tornam-se mais profissionais e, sem dúvida, mais valorizadas e respeitadas por toda a sua cadeia de negócios. Com base em uma pesquisa abrangente realizada por consultores de São Paulo (McKinsey e Kom-Ferry), observa-se que existem mudanças em curso em relação às tendências do modelo de governança corporativa no Brasil (SILVA, 2006).

Andrade e Rossetti (2004, p. 245), trabalham com o conceito de forças modeladoras que interferem no ambiente corporativo das empresas no Brasil. Essas forças modeladoras se dividem em forças externas e forças internas que interferem nos valores, princípios, nos modelos e processos de governança efetivamente praticados no Brasil. No quadro abaixo, segundo os autores, está retratado como estas forças se relacionam no ambiente corporativo.

Quadro 4: O Ambiente da Governança Corporativa no Brasil



FONTE: Andrade e Rossetti (2004, p. 246).

As mudanças na economia brasileira, a partir do processo de redemocratização do Estado Brasileiro, exigiram também que as empresas repensassem suas práticas, principalmente no que diz respeito às práticas de governança, uma vez que o ambiente macroeconômico afeta o contexto interno e externo das organizações.

Essas mudanças forçam as empresas a reordenarem suas estratégias, já que cada ação estatal acaba afetando diretamente ou indiretamente a vida das organizações. No Brasil, o desencadeamento de mudanças nas organizações pode ser visualizado a partir de 1989. Para Andrade e Rossetti:

Na transição política de 1989, as disputas abertas pelo poder central, em eleições diretas, colocaram frente a frente duas orientações estratégicas opostas, a inserção competitiva e a proteção nacionalista. [...] Os grandes movimentos estratégicos que então se desencadearam foram, em síntese: inserção global, integração regional, abertura econômica, privatizações, novos marcos regulatórios e desmonopolização (2004, p. 255).

Todas as políticas adotadas nesse período no Brasil, sejam privatizações, abertura de mercado, fusões e aquisições de empresas, cenário político, entre outras mudanças, produziu um conjunto de ações que repercutiram nas práticas de governança, principalmente no mercado de capitais.

No sistema corporativo brasileiro, comparando-se aos padrões internacionais, o tamanho das empresas é pequeno, poucas têm expressão mundial, há presença expressiva de empresas de origem externa, predominância de capital fechado nas sociedades anônimas e entre as empresas de capital privado ocorre alta concentração da propriedade e de grupos familiares. (ANDRADE e ROSSETTI, 2004).

No caso específico das sociedades anônimas, em que as sociedades de economia mista se enquadram, a grande maioria é privada, menos de 20% são estatais. Também se verificou uma redução no número de companhias abertas, talvez em razão da reforma da Lei das Sociedades por Ações em 2001.

A Reforma da Lei das S.A., Lei 10.303, de 31 de outubro de 2001, surgiu com o objetivo de favorecer o crescimento e fortalecimento do mercado de capitais. No entanto, muitas de suas propostas iniciais foram alteradas durante o processo de tramitação da lei no Congresso Nacional. Segundo Sirqueira, Kalatzis e Toledo (2008, p. 7):

Os grupos de interesse pressionaram os legisladores para implementarem mudanças que aumentassem os direitos de acionistas minoritários, porém não foram introduzidas. Entre as principais propostas que ficaram de fora na reforma da lei estão: a proibição de emissão de ações preferenciais, a criação de conselho permanente nas companhias; *tag along*, e possibilidades dos minoritários terem maioria no conselho fiscal. Apesar disso, o IBGC considera como um grande avanço o processo de discussão da lei, pois elevou o nível dos debates e de conscientização dos setores envolvidos, além de proporcionar alguns direitos adicionais aos investidores no que diz respeito à proteção de seus interesses, adotassem as práticas exigidas pelos novos segmentos, que dizem respeito à boa governança corporativa, e desta forma fossem atraídos a participarem do mercado.

A partir desse reconhecimento, os investidores que buscam qualidade estariam dispostos a pagar um prêmio por essas ações, resultando assim em sua valorização.

Quadro 5: As 500 Maiores S.A. Do Brasil, Segundo Tipo de Sociedade e Origem do Capital

500 maiores sociedades anônimas			
Tipo de sociedade Origem do capital	Aberta	Fechada	Total
Privado	145	296	441
Estatal	32	27	59
Total	177	323	500
% sobre totais			
Tipo de sociedade Origem do capital	Aberta	Fechada	Total
Privado	33,0	67,0	100,0
Estatal	54,0	46,0	100,0
Total	35,4	64,6	100,0
% sobre totais			
Tipo de sociedade Origem do capital	Aberta	Fechada	Total
Privado	81,9	91,6	88,2
Estatal	18,1	8,4	11,8
Total	100,0	100,0	100,0
% sobre totais			

FONTE: Andrade e Rossetti (2004, p. 270).

Embora diferentes fontes apontem por onde chegou a Governança Corporativa no Brasil, seja pela CVM, pelo IBGC, pela nova Lei das SA, BOVESPA, entre outros, todos tiveram papel importante na estrutura da Governança no Brasil, seja pelos acionistas, conselho de administração, conselho fiscal, diretoria, entre outros atores, os regulamentos ali estabelecidos começaram a estruturar o sistema de governança no Brasil, talvez com o intuito de melhorar as organizações, tornando-as mais transparentes e responsáveis pelo território no qual estão inseridas. Steinberg (2003, p.23) “o desafio dos dirigentes agora é tecer relações e

agir com franqueza e transparência, pois boa governança implica muito mais que cumprir contratos e regulamentos ou fazer boas demonstrações de desempenho. O pulo-do-gato é tornar-se confiável mesmo aos olhos de estranhos”.

2.6.5 Ética, transparência e o Conselho de Administração

A ética e a transparência na área empresarial são fundamentais para seu desenvolvimento, para que não haja corrupção. A ética profissional se refere a todas as profissões; está voltada para o caráter normativo e até jurídico que regulamenta determinada profissão a partir de estatutos e códigos específicos. Assim, tem-se a ética do vendedor, do engenheiro, do biólogo, do economista, do médico, do advogado, do contador etc. Segundo Silva:

Pode-se dizer que a ética é um conjunto de princípios e diretrizes voltadas para a ação, cujo objetivo é equilibrar as ações humanas; a ética existe como uma referência para os seres humanos conviverem em sociedade, de modo que a sociedade possa se tornar cada vez mais humana. A ética pode e deve ser incorporada pelos indivíduos, sob forma de uma atitude diante da vida diária, capaz de julgar criticamente os apelos críticos da moral vigente, porém a ética, tanto quanto a moral, não é um conjunto de verdades fixas, imutáveis; a ética se move historicamente (2006, p. 89).

Pode-se dizer que a ética é indispensável ao profissional, porque na ação humana o fazer e o agir estão interligados. Enquanto todo profissional, para o bom exercício de sua profissão, deve ter competência e eficiência, seu agir deverá estar baseado em um conjunto de atitudes que envolvem a ética.

Machado Filho (2006), conceitua ética como um padrão moral não governado por lei que focaliza as conseqüências humanas das ações. A ética, para o autor, trata de juízos de valor, qualificando a conduta humana do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente à determinada sociedade, seja de modo absoluto.

Responsabilidades éticas equivalem a atividades, práticas, políticas e comportamentos esperados, positivamente ou proibidos, negativamente, por membros da sociedade, apesar de não codificados em leis. Elas envolvem um conjunto de diretrizes, padrões ou expectativas de comportamento para atender ao que os vários públicos, (*stakeholders*) com os quais a empresa se relaciona, consideram legítimo, certo, justo ou de acordo com seus direitos morais ou expectativas (SILVA, 2006).

Portanto, os valores éticos e morais de uma organização ou grupos empresariais definem o que é ser ético para si e, a partir daí, elaboram-se rígidos códigos éticos que

necessitam ser seguidos sob pena de ferirem os valores morais preestabelecidos.

Silva (2006) comenta que a ética, a transparência e o respeito formam o tripé que sustenta um seleto grupo de ações de empresas que têm sido cada vez mais procuradas pelos investidores, as que possuem a chamada Governança Corporativa. Isso significa o respeito ao acionista minoritário, a equidade de direitos para seus investidores (sem distinção entre majoritários e minoritários, inclusive nos casos de venda de controle), a transparência de informações, a prestação de contas à comunidade, o respeito ao meio ambiente e às ações sociais.

A falta de transparência das firmas e sua conduta nem sempre correta com acionistas vêm sendo constantemente apontadas como origens para o mau funcionamento do mercado acionário, acarretando graves conseqüências para a eficiência da economia como um todo. Bons projetos deixam de ser financiados quando a firma não se compromete com a proteção dos interesses dos seus investidores.

A transparência hoje virou a palavra da moda para as organizações. As empresas a colocam nos seus códigos de ética, adotam-na em palestras e reuniões, divulgam-na nos seus *press-releases*, anunciando-a em campanhas publicitárias. Mas poucas sabem o real significado desse conceito. A importância da transparência está baseada no seu ponto fundamental, que é a honestidade. Para o Brasil, que tem uma tradição de país corrupto, a adoção de práticas transparentes vai garantir a implantação da gestão socialmente responsável. A corrupção brasileira pode ser comprovada pelo relatório anual da *Transparency International*, que mede o Índice de Percepção da Corrupção dos países - realizado a partir de pesquisas que refletem a percepção de empresários, acadêmicos e analistas dos países - e que define como corrupção o abuso do poder em benefício próprio (ALLEDI e QUELHAS, 2008).

Um sistema de governança corporativa está ligado a aspectos relativos aos interesses conflitantes, à divisão do poder entre os diferentes *stakeholders* e ao controle e monitoramento das atividades e objetivos da administração por meio da Diretoria, do Conselho de Administração, Auditorias Independentes, Conselhos Fiscais e demais partes interessadas, visando preservar a ética e a transparência nas atividades da empresa (LODI, 2000).

Portanto, a empresa deve ter em mente atitudes éticas e moralmente corretas que vão ao encontro de todos os públicos, devendo promover valores e comportamentos morais que respeitem os padrões internacionais de direitos humanos e a sociedade.

Conforme Cunha (2001) os acionistas têm o direito a informações transparentes e oportunas com respeito às empresas onde estão investindo. O funcionamento de um mercado

de capital depende de informação transparente das empresas. Com referência à ética e à transferência, Silva menciona sobre o Conselho de Administração:

O conselho de administração é um órgão de natureza deliberativa, de acordo com o art. 138 da Lei das Sociedades por Ações, que funciona por maioria de votos, conforme o inciso IV do artigo 140, possui competência para orientar os negócios sociais da empresa, dentre outros assuntos inseridos no art. 142 da Lei nº 6.404/76 e/ou estatuto social da empresa. O conselho de administração é, por lei, definido como órgão de deliberação (art. 138). O que o caracteriza como deliberativo é que somente pode o órgão manifestar a sua vontade recorrendo à deliberação da maioria de seus membros reunidos, após discussão e voto. Difere, ainda, do poder decisório da diretoria, cujos membros, conforme o estatuto, podem exercitá-lo, isolada ou conjuntamente (2006, p. 93).

Portanto, o Conselho de Administração tem função deliberativa de forma coletiva, assumindo uma posição normativa, não executiva, o que o torna distante da administração diária da organização. Além disso, é responsável pelas transações entre os proprietários da empresa e os administradores.

Cunha (2001) destaca que o Conselho de Administração exerce suas deliberações sempre como um colegiado. As deliberações emitidas por esse órgão têm que estar subsidiadas por declarações de voto e outras informações ou pareceres dos seus conselheiros presentes à reunião. Segundo o mesmo autor, a diferença entre o conselho de administração e os membros da diretoria, em termos de competência decisória, está nas decisões do conselho que somente têm validade se houver uma reunião de conselho de administração realizada em sintonia com a lei e nos casos aplicáveis ao estatuto social; e a diretoria, que não é um órgão colegiado, mas tem poder decisório, toma certas decisões estabelecidas em reunião de diretoria.

Segundo Lodi (2000), os Conselheiros de Administração passaram a exercer suas deliberações para melhorar o ganho dos acionistas e arbitrar os conflitos existentes entre os acionistas, administradores, auditores externos, minoritários, conselhos fiscais (no Brasil) e os *stakeholders*: empregados, credores e clientes.

Além de ressaltar a importância do Conselho de Administração na gestão, os princípios de governança também versam sobre as atribuições da diretoria executiva, da auditoria externa e princípios de ética, entre outros. Assim, a implementação das boas práticas de Governança Corporativa possibilita uma gestão mais profissionalizada e transparente, diminuindo a assimetria informacional, procurando convergir os interesses de todas as partes relacionadas, buscando maximizar a criação de valor na empresa (NETO, 2002).

3 METODOLOGIA

A metodologia proposta foi de um estudo de caso, de natureza qualitativa. Yin (2005) destaca que o estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de fazer pesquisa em ciências sociais, através de experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos. Além disso, o mesmo autor complementa que os estudos de casos podem ser através de documentos, descritivos ou explanatórios, ou seja, qualitativos.

A partir da coleta de dados foi possível analisar e interpretar os períodos estratégicos da Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbanos S.A. de Cruz Alta-CIDUSA, destacados os principais eventos críticos, relacionados com o papel do governo e práticas de governança adotadas a fim de promover a sustentabilidade da Companhia dentro da área pública, pois a CIDUSA é uma empresa de economia mista, incentivada pelo poder público, criada e controlada pelas ações majoritárias, onde a governabilidade torna-se necessária. Pois governar, para Bornholdt (2005, p.25) "é administração, direção, comando, regência e controle; enfim, a governança sobre um empreendimento."

Neste caso, o estudo refere-se a esta sociedade de economia mista, a relação da empresa com o Poder Público Municipal, os acionistas e os mecanismos utilizados no processo decisório da gestão por parte dos administradores.

Para este objeto de estudo foi desenvolvido um método de investigação. Para Marconi e Lakatos:

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (2003, p. 83).

3.1 Classificação do Estudo

3.1.1 Quanto à Natureza

O trabalho desenvolveu-se com base na pesquisa aplicada, possibilitando um resultado prático em termos de conhecimentos e sua aplicação, relacionados com a temática

governança corporativa. Segundo Cervo e Bervian (2002, p.65), na pesquisa aplicada, o investigador é movido pela necessidade de contribuir para fins práticos mais ou menos imediatos, buscando soluções para problemas concretos.

A pesquisa permitiu levantar os dados das mais diversas fontes, segundo análise de documentos e a percepção das pessoas, para conhecer a organização a ser estudada. A técnica de pesquisa utilizada com algumas pessoas foi a pesquisa direta, proposta por Mintzbert (1983) e complementada com a aplicação de questionário. Buscou-se, assim, escolher a forma mais adequada de realizar a investigação para o alcance dos objetivos propostos pelo estudo.

A CIDUSA insere-se num contexto de instabilidade a cada quatro anos em razão de ser uma empresa de economia mista, em que mudanças na Administração acontecem em razão das eleições municipais, o que acaba por provocar mudanças na organização. Surge a importância de estudar a Governança Corporativa em uma Sociedade de Economia Mista, já que a governança corporativa tem tomado espaço nos últimos anos, no sentido de promover uma gestão mais harmoniosa, estudar formas e caminhos para gestão das empresas, e neste contexto o setor público vem se inserindo.

Bornholdt:

A governança corporativa está evoluindo e ainda tem um longo e árduo caminho a percorrer. A governança está se desenvolvendo na direção de um processo mais amplo, inserindo-se na sociedade e todos os meios produtivos, sejam eles estatais, privados ou ainda ONGs, assumindo um papel de responsabilidade civil e social (2005, p.26-27).

3.1.2 Quanto à Abordagem

Dentro da abordagem foi utilizada a pesquisa qualitativa e quantitativa. As informações quantitativas foram classificadas e analisadas pelo uso de técnicas estatísticas e que deram subsídios para a análise das respostas dos questionários, enquanto a pesquisa qualitativa foi a verificação da relação entre a realidade apresentada e os sujeitos investigados. Os Fundamentos da Governança: transparência, prestação de contas, ética, cumprimento das leis e equidade foram constatados a partir da abordagem utilizada, mais qualitativa do que quantitativa, pois as mudanças ocorridas na organização foram verificadas a partir da identificação dos principais eventos relevantes.

3.1.3 Quanto aos Fins

A pesquisa foi descritiva, pois observou e registrou os fatos verificados na Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A de Cruz Alta - CIDUSA, buscando sempre conhecer as situações que a organização passou em determinado período de tempo estimado, caracterizando-o e relacionando-o com a dinâmica do mundo no qual está inserida.

Segundo Cervo e Bervian (2002, p.66) “a pesquisa descritiva busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas.”

Estudar e identificar as práticas de governança na Cidusa foi possível através de estudos descritivos da Companhia, representada em um estudo de caso que identifica os principais períodos estratégicos, apoiado na pesquisa descritiva, utilizando-se a forma de estudos descritivos, estudo de caso e pesquisa documental (BERVIAN e CERVO, 2002).

Fontes Filho (2003) destaca que as práticas de governança corporativa para o setor público ocorreram com o reconhecimento dos excessos corporativos dos anos 90, sustentado pela pressão de investidores e reguladores, fato refletido para o setor público. A publicação das práticas e condutas corporativas, concluídas com experiências e muitos debates em vários países, têm conduzido a um considerável consenso em assuntos-chave e princípios básicos que fundamentam a governança.

3.1.4 Quanto aos seus objetivos

É classificada como pesquisa exploratória e descritiva. O foco central do estudo teve por finalidade levantar informações para análise e interpretação de dados. Para tanto, a pesquisa pode identificar e esclarecer os fatores que determinaram ou contribuíram para a ocorrência dos fatos ou seus efeitos.

Segundo Beuren (2004 apud GIL, 1999): “a pesquisa descritiva tem como principal objetivo descrever características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre as variáveis.”

3.1.5 Quanto aos Procedimentos Técnicos

Para a coleta dos dados foram utilizados a pesquisa bibliográfica, documental, entrevistas e questionários:

Pesquisa Bibliográfica: desenvolvida a partir de materiais diversos sobre o assunto, constituídos principalmente de legislações federais, estaduais e municipais. Foi utilizada toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações, boletins, jornais, livros, pesquisas, monografias e outros documentos para a elaboração do Projeto de pesquisa.

Pesquisa Documental: constituiu-se em levantamento de dados junto à Prefeitura Municipal de Cruz Alta, através dos levantamentos de leis e informações financeiras e a CIDUSA, através do estatuto e do regimento interno, com o propósito de fazer uma pesquisa qualitativa desses dados levantados, através de documentos. Também utilizou-se a realização de entrevistas e aplicação de questionários para complementar o estudo de caso.

Yin (2005) comenta uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso são as entrevistas. Pode-se ficar surpreso com essa observação, por causa da associação usual que se faz entre as entrevistas e o método do levantamento de dados. O mesmo autor salienta também, quanto o protocolo, o qual é uma das táticas principais para aumentar a confiabilidade da pesquisa do estudo de caso e destina-se a orientar o pesquisador realizar a coleta de dados.

Para Marconi e Lakatos (2003, p.174) “a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.”

3.2 Coleta e Interpretação de dados

Nesta etapa da pesquisa, segundo Marconi e Lakatos (2003, p.165) “se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados previstos.”

A análise de dados ocorreu pela interação dinâmica da pesquisa com as entrevistas, observação direta e coleta de dados. O universo ou população deste estudo é constituído pelos *stakeholders* (funcionários, clientes, acionistas, diretores entre outros), definidos a partir da pesquisa documental e da caracterização da organização.

Foi considerado o universo de 42 questionários aplicados do total de 60 questionários, levantados da amostra inicial que era composta por 14 acionistas, 3 membros do conselho fiscal, 4 membros do conselho administrativo, 1 cliente, 3 fornecedores, 2 credores, 20 funcionários, 11 presidentes e 2 membros da diretoria. Todas as pessoas foram

contatadas e foi verificada a situação de participar da pesquisa ou o motivo de não participar. Verificou-se que, dos questionários enviados, alguns não retornaram o que ocorreu devido a falecimento, doença ou desinteresse em participar. O número de participantes ficou assim distribuído, conforme quadro abaixo:

Quadro 6: Resumo de Entrevistados

Descrição	Número de Entrevistados
Presidentes	6
Membros da Diretoria	2
Membros do Conselho de Administração	1
Membros do Conselho Fiscal	3
Acionistas	4
Fornecedores	4
Clientes	-
Funcionários	20
Outros	2
Total	42

FONTE: CIDUSA (2008)

Destacam-se os seguintes motivos da não participação total na pesquisa: do total de 11 (onze) presidentes, 6 (seis) responderam, dos 5 (cinco) que não participaram, 2 (dois) foram por falecimento, um por doença, um por não localização e um alegou motivos pessoais. Membros do Conselho, entes organizacionais de administração: apenas um respondeu, um é falecido, outro respondeu como Presidente e um como acionista. Com relação aos 14 (quatorze) acionistas, 7 (sete) são falecidos, um reside em Brasília e não retornou o e-mail e 2 (dois) não participaram alegando falta de tempo. Ficou constatado que o principal cliente é a Prefeitura, desde o início das atividades, e como a Prefeitura também é membro do Conselho Fiscal, ficaram contempladas suas respostas.

A relação de credores ficou prejudicada, pois os maiores credores são Estado e União, não sendo possível aplicar a pesquisa. Já com relação aos fornecedores, a proposta inicial eram três, sendo ampliada para quatro, pois havia necessidade de se verificar outros períodos estratégicos. A meta de funcionários foi atingida, pois houve uma amostra de 20% de todos os setores, complementada por outros dois agentes.

Salienta-se que alguns agentes responderam 84 freqüências de avaliação, conforme Tabela 01 - Período de duração, pois estavam atuando na organização em mais de um período, sendo necessárias suas respostas, pois são períodos distintos. A relação de todos os agentes está no Apêndice B - Quadro de Detalhamento de Entrevistados.

A coleta de dados, de acordo com Cervo e Bervian (2002) envolvem etapas como a

determinação da população a ser estudada, a elaboração do instrumento de coleta, o planejamento e a realização da coleta dos dados. O estudo utilizou o questionário (Apêndice A), como instrumento de pesquisa. Para Fachin (2003), o questionário consiste num elenco de questões que são apreciadas e submetidas a certo número de pessoas com o intuito de se obter respostas para a coleta de informações.

Os questionários, no cronograma inicial, estavam previstos para os meses de setembro e outubro do corrente ano, no entanto em razão da disputa eleitoral, verificou-se a necessidade de prorrogação por mais um mês, para novembro, já que o acionista principal da CIDUSA é o Poder Público Municipal, a quem o pleito eleitoral tem vinculação direta. Primeiramente, iniciou-se pelo levantamento de endereços e telefones dos entrevistados, posteriormente foi mantido contato por telefone ou correio eletrônico para apresentação da pesquisa, concluindo-se com apresentação e aplicação do questionário aos residentes em Cruz Alta e envio aos demais por correio eletrônico. O retorno ou aplicação dos questionários foram intensificados no mês de novembro.

Assim, pode-se sintetizar o plano de coleta e interpretação de dados como foi estruturado:

Etapa 1: Aprofundamento da caracterização dos períodos estratégicos e eventos relevantes.

Objetivo: Caracterizar os períodos estratégicos e eventos relevantes.

Método: Entrevista com membros da CIDUSA que vivenciaram todos os períodos em análise efetuada com base em estrutura prévia (Estudo de Caso).

Etapa 2: Construção do questionário de coleta de dados.

Objetivo: Vincular os períodos estratégicos às práticas da Governança.

Método: Sistematização da bibliografia sobre o tema tendo como referência as melhores práticas segregando nas seguintes dimensões:

- Estrutura de propriedade
- Conselho da Administração
- Modelo da Gestão
- Auditoria Independente
- Conselho Fiscal

Juntamente a essas dimensões, pretende-se analisar os seguintes fundamentos, dentro do Modelo *Stakeholders* de Governança:

- Transparência
- Equidade

- Accountability*
- Responsabilidade
- Equacionamento dos conflitos de interesse

Etapa 3: Teste piloto com um agente organizacional que participou em todos períodos estratégicos da CIDUSA.

Etapa 4: Ajuste do Instrumento de Pesquisa

Etapa 5: Aplicação da pesquisa no Universo de agentes

Amostra: Critérios:

- a) Cada período estratégico deverá ser analisado por agentes internos e externos da organização, de acordo com sua participação na CIDUSA.
- b) O agente que contribuiu na definição dos períodos estratégicos não mais comporá a amostra.

Etapa 6: Sistematizar os dados dos questionários

- A sistematização dos dados - foi avaliada a pertinência à necessidade de complementar a análise com entrevistas a partir de questões específicas surgidas das etapas anteriores.

Etapa 7: Redação do relatório final.

3.2.1 Tratamento e Análise dos Dados

Esta pesquisa utilizou o método estatístico, que para Fachin (2003) se fundamenta nos conjuntos de procedimentos apoiados na teoria da amostragem e, como tal, é indispensável no estudo de certos aspectos da realidade social em que se pretende medir o grau de correlação entre dois ou mais fenômenos.

Para codificação da pesquisa utilizou-se elementos de estatística. Para Cervo e Bervian (2002, p.41), na fase de análise e interpretação, os números, índices, quadros e gráficos – a codificação – são de grande valia, o que se depreende de suas funções que: permitem a concentração do maior número possível de informações no mesmo espaço; permitem a visualização do objeto da pesquisa por meio da representação material figurada.

Utilizou-se para o tratamento dos dados da pesquisa a representação por gráficos descritivos e tabelas, que foram planejados de forma a apresentar informações, utilizando-se a

planilha eletrônica do *Excel* e o *software SPSS - Statistical Package for Social Sciences for Windows*, que permite cálculos estatísticos e informes científicos, através da associação entre as diferentes variáveis.

Quanto às questões abertas, a fim de atender aos objetivos do estudo e complementar análise estatística, realizou-se quadros demonstrativos onde se apresentam as respostas de acordo com cada período estratégico e suas respectivas interpretações.

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

4.1 Caracterização da Organização

O presente estudo buscou compreender melhor o desempenho de uma organização pública da Administração Indireta, mais precisamente de uma empresa de economia mista, neste caso a Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta - CIDUSA. A entidade é uma empresa de economia mista composta por capital público e privado, criada com o objetivo de promover o desenvolvimento industrial e comercial do Município, através da implantação e administração de áreas industriais, exercício de comércio em geral, prestação de serviços de limpeza pública e pavimentação de logradouros públicos, manutenção e exploração da estação rodoviária, matadouro municipal, pedreira, central de britagem e fábrica de artefatos de cimento.

A Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta – CIDUSA, foi criada em 13 de dezembro de 1977, através da Lei Municipal nº515, e posteriormente em 04 de junho de 1979, através da Lei Municipal nº. 113. As empresas de Economia Mista, embora sejam criadas por lei, são empresas cujo objetivo também é comercial na sua constituição. Sob esta legislação, cria-se a CIDUSA no Município de Cruz Alta, no sentido de prestar serviços considerados de utilidade pública, atendendo o que preceitua a legislação brasileira.

Na Empresa de Economia Mista estão muito presentes os aspectos de governança. A Governança das organizações públicas se assemelha ao modelo de governança corporativa, em que as empresas devem ser socialmente responsável, administrada de acordo com o interesse público e, portanto, devem prestar contas, de maneira transparente, de seus atos.

No Brasil, 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 aos sócios-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.

É inquestionável a importância que o tema Governança Corporativa assumiu nas últimas décadas, especialmente envolvendo as empresas que participam do mercado de capitais. Neste enfoque, a gestão da CIDUSA pode ser avaliada sob o aspecto da sua governança, na sua capacidade de desempenhar suas funções, seja financeira, gerencial e técnica, bem como nas atribuições recebidas pelo Estado, no sentido de atingir seus objetivos, dentro da atividade econômica para a qual foi criada.

A Sociedade de Economia Mista, conforme Rosa (2004), corresponde à entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei para a exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima. As sociedades de economia mista, quanto ao objeto social ou atividade, podem ser classificadas como prestadoras de serviço público ou exploradoras de atividade econômica.

Em 12 de julho de 1979, foi feita a primeira assembléia geral de constituição de Sociedade Anônima de Economia Mista, instalada por dois incorporadores nomeados pelo Prefeito Municipal, que de imediato nomearam o presidente e o secretário, o então prefeito Carlos Pompilio Schmidt para presidir e Luiz Antonio Zanini Scherer para secretariar.

Conforme o Estatuto, a CIDUSA é composta por um Conselho de Administração, formado por quatro membros, eleitos em assembléia geral, dentre os Acionistas da Sociedade residentes no País, pelo prazo de gestão de dois anos; os membros eleitos elegem o Presidente. O Conselho de Administração tem as seguintes atribuições:

- I- Fixar a orientação geral dos negócios da Sociedade.
- II- Eleger e destituir os Diretores da Sociedade, fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto.
- III- Examinar os balancetes mensais e manifestar-se sobre o relatório da Administração e as Contas da Diretoria, submetendo o Relatório anual e os Documentos pertinentes à assembléia geral, juntamente com a proposta para disposições dos lucros, observadas as normas legais e estatutárias.
- IV- Autorizar a aquisição, oneração ou alienação de bens integrantes do ativo fixo da sociedade.

- V- Autorizar a obtenção de empréstimos e créditos.
- VI- Autorizar a concessão de garantias de qualquer natureza em relação a obrigações de interesse da sociedade.
- VII- Autorizar o pagamento de dividendos semestrais, observadas as disposições legais e estatutárias.

A Lei Federal nº. 6.404/76 (atualizada pela Lei 11.638/07 que entrou em vigor em 01.01.2008) rege atualmente as atividades da Companhia Industrial de Desenvolvimento Urbano de Cruz alta, pois dispõe sobre as sociedades por ações. O artigo 80 da referida Lei, determina os requisitos preliminares para a Constituição da Companhia, bem como as formas de subscrição do Capital Social.

A CIDUSA fica localizada na cidade de Cruz Alta, na estrada para o Aeroporto, Km1 – Bairro Abegay, possui 14 acionistas, sendo um acionista majoritário que é o município de Cruz alta e 13 acionistas particulares. A empresa conta hoje com 115 (cento e quinze) colaboradores efetivos e com cerca de 10 (dez) oriundos do PAC (convênio que oportuniza a utilização de mão de obra de apenados do regime aberto e semi-aberto do presídio de Cruz Alta) entre SUSEPE e CIDUSA, totalizando 125 (cento e vinte e cinco) empregos diretos, com uma média salarial de R\$ 695,00 (seiscentos e noventa e cinco reais) salários e encargos. Os principais serviços são: capina e limpeza (gari) no município de Cruz Alta, produção de artefatos de cimento e obras de pavimentação basáltica.

A receita geral da CIDUSA em 2005 foi de R\$ 785.309,00 (setecentos e oitenta e cinco mil, trezentos e nove reais) e a maior despesa é com a folha de pagamento, na ordem de R\$ R\$ 457.199,79 (quatrocentos e cinquenta e sete mil, cento e noventa e nove reais e setenta e nove centavos) em 2005 e outras despesas com dívidas de passivo trabalhista, fornecedores, passivo fiscal e tributário. No final do exercício de 2005, as obrigações de curto prazo da Companhia perfaziam um montante de R\$ 5.209.982,22 (cinco milhões, duzentos e nove mil, novecentos e oitenta e dois reais e vinte e dois centavos) neste valor as maiores contas são com obrigações sociais e tributárias. O Patrimônio Líquido da CIDUSA, em razão dos constantes prejuízos ocorridos em exercícios anteriores e no ano de 2005, encontra-se descoberto em R\$ 5.864.225,40 (cinco milhões, oitocentos e sessenta e quatro mil, duzentos e vinte e cinco reais e quarenta centavos). No Passivo exigível a Longo Prazo encontra-se escriturado um empréstimo efetuado junto ao Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), no valor estimado de R\$ 673.430,19 (seiscentos e setenta e três mil, quatrocentos e trinta reais e dezenove centavos). Essa cobrança encontra-se em fase judicial e os bens da CIDUSA estão servindo de garantia da dívida.

No exercício 2006 houve um grande incremento nas receitas da CIDUSA, devido à efetiva abertura da pedreira, gerando uma receita bruta de cerca de R\$ 6.150,00 (seis mil cento e cinquenta reais) mensais, também se atingiu uma receita bruta de cerca de R\$ 110.000,00 (cento e dez mil reais), obtida através de contratos de prestação de serviços e material, também houve a reativação da fábrica de artefatos de cimento, que na oportunidade está produzindo os cordões ora utilizados nas ruas que a municipalidade está pavimentando.

No exercício 2007 instalou-se na empresa um sistema interno de contabilidade, possibilitando, assim, que toda a contabilidade da CIDUSA possa ser efetuada dentro da própria empresa, através de profissional habilitado e devidamente concursado. Quanto à renegociação do passivo tributário e fiscal, através da assessoria jurídica especializada na área, está sendo feita uma ampla avaliação de todos os processos, sejam eles judiciais ou administrativos. Também houve investimento em uma auditoria interna, visando à apuração da real situação da empresa e o apontamento de soluções, como a viabilidade de recuperação ou fechamento da CIDUSA.



Figura 1: Organograma atual da CIDUSA

FONTE: CIDUSA (2008)

4.1.1 O Ambiente da Organização

Esta parte procura descrever o ambiente no qual está inserida a Companhia. A técnica de pesquisa utilizada foi a pesquisa direta, proposta por Mintzbert (1983) na qual a interação dinâmica da pesquisa acontece através de entrevistas e, segundo a percepção dos agentes organizacionais, foi possível descrever os eventos relevantes e os períodos estratégicos da CIDUSA. Para Bowdith e Buono (1997), o ambiente geral da organização se refere aos fatores, tendências e condições gerais que afetam a todas as organizações. O ambiente específico enfoca os fatores e as condições externas que tenham relevância imediata com a organização.

As organizações são afetadas pelas mudanças no ambiente na qual estão inseridas e as modificações neste ambiente acabam por provocar mudanças na organização. Conforme Bowdith e Buono (1997), “visto que as organizações são concebidas como parte de um universo ou ambiente maior, pode-se argumentar que qualquer coisa que aconteça no ambiente maior poderá afetar a organização (e vice-versa), ao menos levemente”.

São as transformações ocorridas no ambiente as principais responsáveis pela formação de estratégias organizacionais. Se o ambiente muda, as organizações devem, de alguma maneira, reformular suas ações para que esse alinhamento, perdido com a mudança ambiental, seja restaurado. Além disso, percebe-se que uma crescente diversidade de grupos de interesse, os denominados *stakeholders*, vem exercendo forte pressão sobre os rumos estratégicos das organizações, impondo um novo padrão competitivo (PEREIRA e OENING, 2007).

A CIDUSA sofreu, durante toda a sua existência, em razão das mudanças do ambiente. Por ser uma Sociedade de Economia Mista, as mudanças nas gestões administrativas do Município de Cruz Alta, afetaram-na por inúmeras vezes, interferindo no contexto no qual a Companhia está inserida. Pettigrew, Ferlie e Mckee (1992) apresentam distinção entre contexto interno e externo:

Contexto externo refere-se ao contexto nacional econômico, político e social, bem como a percepção, ação e interpretação das políticas e eventos nos níveis nacionais e regionais no NHS; os movimentos sociais e profissionalização de longo prazo ou os processos de desprofissionalização. O contexto interno, ao contrário, refere-se à estratégia, estrutura, cultura, gerenciamento e processo político atuais do Distrito que ajudam a moldar os processos através dos quais idéias para mudança procedem. (O contexto delimita, restringe a ação) (1992, p. 42).

O contexto interno será analisado pelo processo de mudança nas Administrações Municipais e estratégias internas adotadas na Companhia. No entanto, destaca-se

primeiramente, para melhor compreensão da definição de eventos relevantes e períodos estratégicos, após destacam-se pontos considerados importantes para a CIDUSA.

Conforme Castilhos (2008, p. 1) eventos relevantes significam “um conjunto de atividades profissionais desenvolvidas com o objetivo de alcançar o seu público-alvo pelo lançamento de produtos, apresentação e uma pessoa, empresa ou entidade, visando estabelecer o seu conceito ou recuperar a sua imagem.” Ou seja, tem como característica principal propiciar uma ocasião extraordinária ao encontro de pessoas, com finalidade específica para justificar a ocasião do evento.

De acordo com Ferreira (2001, p. 565) o período é definido como “qualquer espaço de tempo, determinado ou indeterminado, ou um tempo transcorrido entre duas datas ou fatos mais ou menos marcantes.”

Quanto o evento crítico, Cunha (1996) menciona que o termo evento crítico pode ser entendido como uma mudança ou decisão estratégica que tem influência decisiva no curso do processo de adaptação estratégica de uma organização.

Por conseguinte, através dos eventos críticos inerentes a história da organização torna-se possível identificar e definir os períodos estratégicos da empresa. Tais períodos abrangem um conjunto de decisões que criam um padrão de comportamento estratégico característico a ele (CUNHA, 1996).

O estudo de cada período estratégico versará num primeiro momento na descrição dos eventos críticos que caracterizaram as mudanças estratégicas verificadas através da interpretação das condições objetivas pela coalizão dominante, para que, num segundo momento, possa-se efetuar a análise teórica de cada período estudado (BRANDLI e SAUSEN, 2005).

Com o propósito de explicar o processo de mudança e adaptação estratégica da empresa em estudo, no período de 1977 até 2007, foram identificados os eventos críticos de maior relevância para a organização. Levando em consideração estas informações, o quadro 7 demonstra um resumo dos eventos críticos da CIDUSA:

Quadro 7: Eventos Relevantes

Eventos críticos	Ano
Criação da Companhia	1977
Alteração da Lei de criação / constituição do Conselho de Administração/integralização do capital	1979
Eleição Municipal /Novo Presidente	1981
Ingerência Política	1982
Modernização nas instalações da CIDUSA	1989
Mudança na Administração Municipal	1993
Criação de Comissão Parlamentar de Inquérito	1997
Terceirização da Pedreira e Alargamento da Rodovia Luciano Furian	1999
Eleição Municipal- Mudança na Diretoria-Lei de Respons. Fiscal	2001
Aquisição de equipamentos para coleta lixo	2002
Regularização provisória aterro sanitário	2003
Desligamento do Presidente antes do término do mandato	2004
Novo Prefeito – Auditoria Interna	2005
Assinatura do PAC-Protocolo de Ação conjunta, convênio com a Susepe/ Incremento nas Receitas da Companhia	2006
Sistema Interno de Contabilidade	2007

FONTE: Pesquisa dos autores -CIDUSA

Quanto às estratégias, Mintzberg e Quinn (2001, p. 25) mencionam que elas “dizem respeito às ações importantes, ao passo que as táticas relacionam-se aos simples detalhes. A estratégia é entendida como um conjunto de cursos de ação, linhas-mestras concebidas de forma consciente para lidar com determinada situação”. Nicolau (2001, p. 16) compreende a estratégia como “um conjunto de atividades indivisíveis e simultâneas, resultantes de um processo dinâmico e emergente, decorrente das interações entre os agentes presentes no cotidiano das organizações.”

Com as definições de período e estratégias, pode-se entender que os períodos estratégicos são atos ocorridos determinando algum tipo de ação.

No entanto, no quadro 8, a seguir, apresenta-se um resumo dos períodos estratégicos da CIDUSA, os quais, na seqüência, será descritos cada um deles.

Quadro 8: Períodos Estratégicos da CIDUSA

Nº.	Períodos De Duração	Descrição
I	1977-1980	Criação e constituição da Empresa - pouco capital de giro
II	1981-1992	Continuismo de Administração Municipal
III	1993-1998	Eleição Municipal – Criação da Comissão Parlamentar de Inquérito pelo Poder Legislativo
IV	1999-2004	Agravamento da crise financeira
V	2005-2007	Nova Direção e foco gerencial na Cia.

FONTE: Pesquisa dos autores -CIDUSA

Caracterização Período estratégico I – 1977-1980 - Criação e constituição da Empresa - pouco capital de giro

Este período marca o início das atividades da CIDUSA, bem como formação de sua diretoria e integralização do Capital Social. Um dos maiores problema da CIDUSA aconteceu nesse período, o acionista majoritário, a Prefeitura Municipal de Cruz Alta, com parte da subscrição das ações feita em bens usados e parte em dinheiro, para ser integralizado parceladamente. Os diretores se depararam com um problema, a falta de capital de giro e

grandes despesas para manter a frota que realizava a coleta de lixo. Também se destaca nesse período a falta de experiência profissional por parte dos Administradores nomeados ou eleitos para dirigir a Companhia.

A criação da CIDUSA teve como fundamento a não prejuízo das receitas da Prefeitura Municipal, a intenção era minimizar os custos dos serviços efetuados pela Prefeitura.

Caracterização Período estratégico II – 1981-1992 – Continuísmo de Administração Municipal

Em 1981 assumiu uma nova Administração Municipal, considerada oposição à administração anterior e uma das ações imediatas foi nomear um novo Diretor Presidente para a Companhia.

Por mais dois mandatos, ou seja, oito anos consecutivos, embora houvesse modificação em cargos na CIDUSA, a Administração manteve seus sucessores, o que não provocou mudanças significativas na gestão da Companhia, já que o Administrador Municipal mantinha a mesma política com a Companhia, ou seja, a Prefeitura era o cliente exclusivo da CIDUSA.

Caracterização Período estratégico III – 1993-1998 - Eleição Municipal - Criação da Comissão Parlamentar de Inquérito pelo Poder Legislativo

Nos anos de 1993, 1994, 1995 e 1996 houve a instalação de uma Comissão Parlamentar de Inquérito – CPI pelo Poder Legislativo, para apurar denúncias de distribuição gratuita de pedra brita. O relatório da CPI apurou as irregularidades e encontrou o total de 7.165m² distribuídos ferindo as legislações vigentes da Companhia. O referido relatório foi encaminhado ao Ministério Público.

Também foi neste período que houve alternância na Administração Municipal, o processo eleitoral aconteceu e o continuísmo de um partido político foi alterado e, conseqüentemente, ocorreram mudanças na Companhia.

Caracterização Período estratégico IV- 1999- 2004 - Agravamento da crise financeira

Neste período a Companhia sofre com a interferência dos Administradores Municipais, principalmente no quadro de funcionários. Mas a maior dificuldade vem com o atraso na liberação dos créditos pela Prefeitura, já que esta receita é a maior fonte de recursos

da Companhia. Também neste período entra em vigor a Lei de Responsabilidade Fiscal, estabelecendo o equilíbrio na gestão fiscal. A Companhia encontra dificuldades para adequar-se à Lei e recebe relatório do Tribunal de Contas com inúmeros apontamentos sobre sua gestão.

O passivo circulante da Companhia, nestes períodos, apresenta o seguinte desempenho:

Quadro 9: Passivo circulante da Companhia

Contas	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Ativo circulante	107.822,27	79.224,64	80.548,33	110.413,54	76.104,08	47.563,40
Passivo circulante	972.878,56	944.279,66	959.774,78	1.461.357,73	1.800.504,63	5.173.194,18

FONTE: Auditoria Interna – PREFEITURA MUNICIPAL E CRUZ ALTA

Um dos motivos que agravou a crise foi a falta de capital de giro; os bens que compõem o ativo imobilizado da empresa encontram-se, na sua grande maioria, em péssimo estado de conservação e alguns até sucateados. Outro fator principal constatado é que, em algumas ocasiões, o único cliente era a Prefeitura Municipal de Cruz Alta, e, ao mesmo tempo, maior acionista da CIDUSA.

Caracterização Período estratégico V- 2005-2007 - Nova Direção e foco gerencial na CIDUSA

No final de 2004 o Presidente exonerou-se, assumindo, antecipadamente, em uma Assembléia geral a nova Diretora Presidente da CIDUSA, pois o mandato do então Presidente era até 31 de dezembro de 2004. A Companhia estava com salários atrasados e com dificuldade de manter a coleta de lixo, causando sérios prejuízos à comunidade. A nova Diretoria deixou de prestar estes serviços, iniciou firmando alguns contratos de serviços com a Administração do Município de Cruz Alta e adotou algumas medidas de contenção de despesas, como demissão de funcionários que estavam em situação irregular, terceirização da pedreira e realização de uma auditoria interna, visando à apuração da real situação da empresa e o apontamento de soluções, como a viabilidade de recuperação ou fechamento da CIDUSA. Ressalta-se que a auditoria foi realizada por empresa particular e sem vínculos com a Companhia.

Também foram contratados, em 2006, 10 (dez) funcionários oriundos do PAC (convênio que oportuniza a utilização de mão de obra de apenados do regime aberto e semi-aberto do presídio de Cruz Alta) entre SUSEPE e CIDUSA, para realização, em parceria com a Prefeitura, da limpeza urbana do centro da cidade.

No exercício de 2007 foi instalado na empresa um sistema interno de contabilidade, com profissional habilitado e devidamente concursado, possibilitando assim efetuar toda a contabilidade da CIDUSA dentro da própria empresa.

4.2 Apresentação da Pesquisa

Neste tópico é apresentada a análise e interpretação dos dados obtidos através dos questionários respondidos pelos agentes, os quais estão retratados em tabelas e gráficos.

Para melhor entendimento da análise, foi dividida em dois grupos:

- Práticas de Governança: estrutura de propriedade, conselho de administração, modelo de gestão, auditoria independente e conselho fiscal.
- Fundamentos da Governança: transparência, equidade, prestação de contas com responsabilidade – *Accountability* e equacionamento de conflitos de interesses.

4.2.1 Práticas de Governança

Primeiramente, nas práticas de governança destaca-se os períodos estratégicos da CIDUSA, bem como, a descrição de seus membros, conforme demonstra as tabelas 1 e 2, a seguir.

Na primeira tabela destacam-se os períodos estratégicos da CIDUSA, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 1: Períodos Estratégicos

	Frequência	%
Entre 2005 - 2007	34	40,5
Entre 1993 - 1998	17	20,2
Entre 1999 - 2004	16	19,0
Entre 1981 - 1992	10	11,9
Entre 1977 - 1980	7	8,3
Total	84	100,0

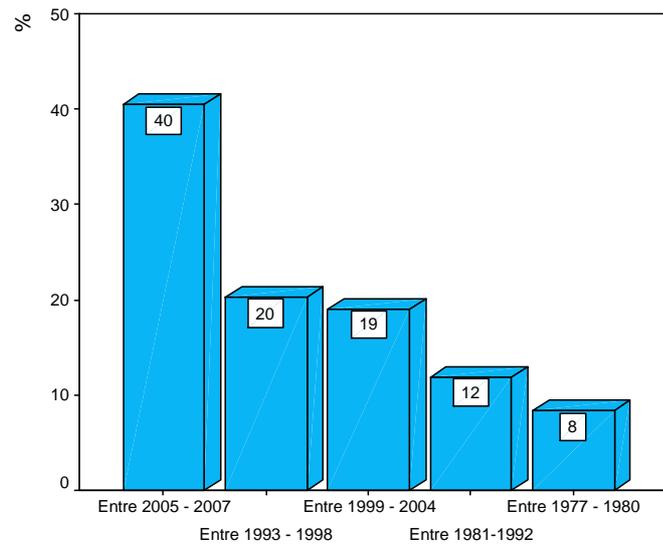


Gráfico 1: Períodos Estratégicos

Com relação aos períodos estratégicos, o maior número de respostas refere-se ao período de tempo compreendido entre 2005-2007, período também da atual gestão. O período de menor frequência de respostas é o do início das atividades da CIDUSA, entre 1977 -1980. Salienta-se que o maior número de agentes que responderam é vinculado aos últimos períodos de tempo, o que contribui para a maior frequência das respostas.

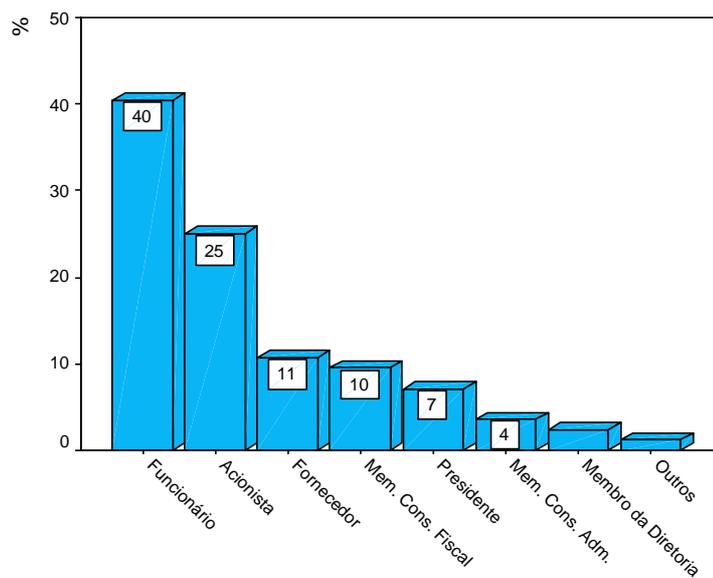
Através dos períodos estratégicos foi possível identificar e definir os períodos mais importantes da CIDUSA. Conforme Sausen (2002) tais períodos abrangem um conjunto de decisões que criam um padrão de comportamento estratégico característico.

A busca de alternativas e novas oportunidades em prol do desenvolvimento do município demonstra que o último período estratégico da CIDUSA foi marcado por uma postura empreendedora.

Na segunda tabela destaca-se a descrição dos membros entrevistados da CIDUSA, conforme especificado a seguir:

Tabela 2: Descrição dos membros da CIDUSA

	Frequência	%
Funcionário	34	40,5
Acionista	21	25,0
Fornecedor	9	10,7
Membro do Conselho Fiscal	8	9,5
Presidente	6	7,1
Membro do Conselho de Administração	3	3,6
Membro da Diretoria	2	2,4
Outros	1	1,2
Total	84	100,0

**Gráfico 2: Descrição dos membros da CIDUSA**

Com relação aos dados obtidos pelos membros da CIDUSA entrevistados, a maior frequência de respostas está na categoria dos funcionários, representando 40,5%, sendo 25% pelos Acionistas, e 1,2% pela categoria outros, respondido por um agente organizacional membro do controle interno.

A relação da empresa com os diversos *stakeholders* acabou não influenciando o desempenho da organização. Embora os diversos membros tenham conhecimento do ambiente no qual a CIDUSA está inserida, suas atuações, de acordo com a pesquisa, limitou-se à aprovação dos relatórios e pareceres de caráter fiscal por parte dos Conselhos e, em relação aos funcionários, a executarem as atividades propostas pela empresa. Com relação

aos agentes externos da empresa, talvez sua participação não tenha sido mais atuante em razão das atividades desempenhadas fora da organização, no município, como empresários ou profissionais liberais.

A compreensão do ambiente organizacional passa, necessariamente, pela decodificação da relação existente entre as organizações e seus *stakeholders*, ou seja, os diversos grupos afetados por suas operações ou que, de alguma forma, as influenciam como funcionários, clientes, fornecedores, comunidade em geral, entidades governamentais e tantos outros (BOWDITCH e BUONO, 1997).

No entanto, além dos períodos estratégicos e a descrição de seus membros da CIDUSA, as práticas de governança foram divididas do seguinte modo:

- Estrutura de propriedade: considera-se ao grau de informação oferecido pela diretoria em cada período estratégico e o grau de independência dos conselhos em cada período histórico;
- Conselho de administração: aborda-se a avaliação de cada período estratégico quanto à observância pelo Conselho de Administração;
- Modelo de gestão: considera-se o grau efetivo de participação dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão e a avaliação quanto às sugestões efetuadas à direção da CIDUSA;
- Auditoria independente: destaca-se as demonstrações contábil/financeiras em termos de confiabilidade e por último, o Conselho Fiscal, onde identifica se os acionistas têm acesso às informações financeiras da organização.

A - ESTRUTURA DE PROPRIEDADE

As práticas de governança nas estruturas de propriedade considera-se ao grau de informação oferecido pela Diretoria em cada período estratégico e o grau de independência dos conselhos em cada período histórico, conforme as tabelas 3 e 4.

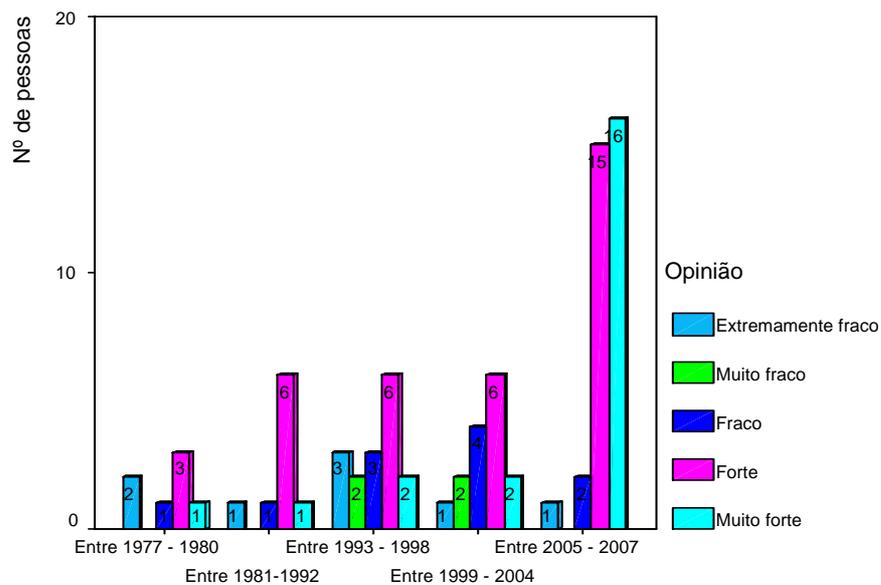
A terceira tabela destaca os dados que foram abordados aos entrevistados quanto ao grau de informação que o Conselho de Administração da CIDUSA recebia da Diretoria sobre o estado dos negócios da EMPRESA em cada período Estratégico, segundo demonstram os seguintes resultados:

Tabela 3: Grau de informação oferecido pela Diretoria em cada período Estratégico

	Frequência	%	% válidos
Forte	36	42,9	44,4
Muito forte	22	26,2	27,2
Fraco	11	13,1	13,6
Extremamente fraco	8	9,5	9,9
Muito fraco	4	4,8	4,9
Total	81	96,4	100,0
Não responderam	3	3,6	
Total	84	100,0	

Tabela 3.01: Grau de informação oferecido pela Diretoria em cada período Estratégico

Count	Opinião					Total	
	Extremamente fraco	Muito fraco	Fraco	Forte	Muito forte		
Entre 2005 - 2007		1		2	15	16	34
Entre 1999 - 2004	1	2	4	6	2		15
Entre 1993 - 1998	3	2	3	6	2		16
Entre 1981 - 1992	1		1	6	1		9
Entre 1977 - 1980	2		1	3	1		7
Total	8	4	11	36	22		81

**Gráfico 3: Grau de informação oferecido pela Diretoria em cada período Estratégico**

Um total de 42,9% dos entrevistados acredita que foram sempre informados sobre o estado dos negócios da CIDUSA e conforme a tabela 3.1. avaliação entre forte e muito forte refere-se ao período de 2005-2007, enquanto na tabela 3 avaliação fraco ficou na média de 13,6%, destacando-se o maior número de respostas no período de 1999-2004. Não responderam à questão 3,6%.

Observa-se que a Diretoria da CIDUSA não é muito comunicativa, ou seja, não passa muitas informações para os demais da organização, isso pode ter contribuído para que os *stakeholders* não demonstrassem um bom desempenho para a CIDUSA. Busatto (2005) menciona para que ocorra a democratização e legibilidade das informações e subsidiar as decisões e construir parcerias é necessário à transferência de informações por parte dos gestores e uma boa comunicação.

Além disso, é necessário que a gestão administrativa garanta a desobstrução das vias de comunicação da organização, para conferir eficiência e eficácia na solução das demandas e antecipar problemas e conflitos, e pode-se observar através da análise das práticas de governança na CIDUSA, que isso não está acontecendo.

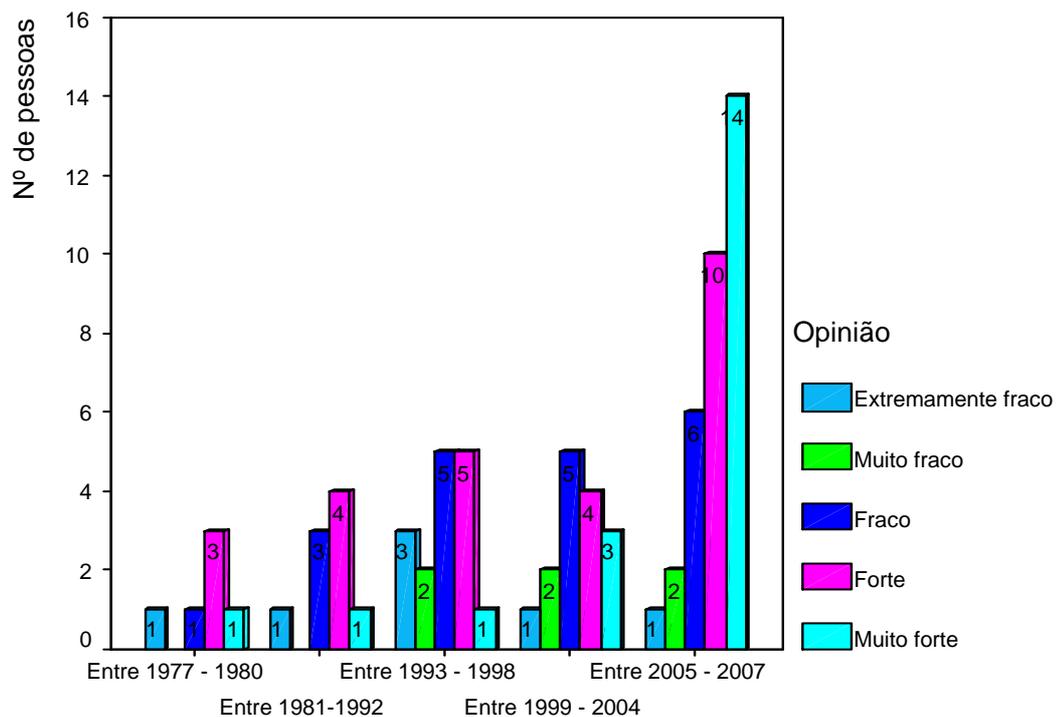
A quarta tabela aborda os resultados obtidos pelas respostas dos entrevistados da CIDUSA, relacionados ao grau de independência dos conselhos em cada período histórico, conforme demonstram os dados a seguir:

Tabela 4: Grau de independência dos conselhos em cada período histórico

	Freqüência	%	% válidos
Forte	26	31,0	32,9
Fraco	20	23,8	25,3
Muito forte	20	23,8	25,3
Extremamente fraco	7	8,3	8,9
Muito fraco	6	7,1	7,6
Total	79	94,0	100,0
Não respondidos	5	6,0	
Total	84	100,0	

Tabela 4.01: Grau de independência dos conselhos em cada período histórico

Count	Extremamente					Total
	fraco	Muito fraco	Fraco	Forte	Muito forte	
Entre 2005 - 2007	1	2	6	10	14	33
Entre 1999 - 2004	1	2	5	4	3	15
Entre 1993 - 1998	3	2	5	5	1	16
Entre 1981 - 1992	1		3	4	1	9
Entre 1977 - 1980	1		1	3	1	6
Total	7	6	20	26	20	79

**Gráfico 4: Grau de independência dos conselhos em cada período histórico**

Conforme os dados obtidos, observa-se nas tabelas o grau de independência dos conselhos, que apresentou avaliação forte de 31,0%, ficando entre fraco e muito forte, respectivamente 23,8%. A maior avaliação de forte refere-se ao período 2005-2007 e muito forte neste mesmo período. Com relação à avaliação fraco e muito forte, a frequência é de 20

respostas. A composição da avaliação fraco esteve presente, em sua maioria, nos períodos de 1993 a 2007, enquanto o grau muito forte concentrou-se no período de 2005-2007.

Além disso, sobre o questionamento aberto, quanto ao rumo histórico que a CIDUSA tomou, se foi coerente com seu Planejamento, a maioria dos participantes questionados respondeu que não, alegando as dificuldades financeiras como o maior fator de não cumprimento do planejado. Os demais participantes mencionaram que o período de 2005-2007 foi coerente com o planejamento, ou seja, as respostas foram positivas.

Verifica-se que a atuação do conselho deu-se muito na institucionalidade da organização, ou seja, nas assembleias. No dia a dia da empresa não houve interferência direta dos conselheiros e sim uma autonomia para a Direção definir seu planejamento. Conforme Steinberg (2003, p. 18) “a boa governança depende de alinhar o pensamento entre acionistas, controladores e *stakeholders*”.

B - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

As práticas de governança quanto ao Conselho de Administração aborda-se a avaliação de cada período estratégico quanto à observância pelo Conselho de Administração, conforme demonstra a tabela 5.

Na quinta tabela apresenta-se dados quanto à avaliação dos entrevistados em relação a cada período estratégico, a observância pelo Conselho de Administração, das responsabilidades previstas no Estatuto, segundo os resultados obtidos:

Tabela 5: Avaliação de cada período estratégico quanto à observância pelo Conselho de Administração

	Frequência	%	% válidos
Fraco	27	32,1	34,2
Forte	21	25,0	26,6
Muito forte	19	22,6	24,1
Extremamente fraco	6	7,1	7,6
Muito fraco	6	7,1	7,6
Total	79	94,0	100,0
Não responderam	5	6,0	
Total	84	100,0	

Tabela 5.1: Avaliação de cada período estratégico quanto à observância pelo Conselho de Administração

Count	Opinião					Total
	Extremamente fraco	Muito fraco	Fraco	Forte	Muito forte	
Entre 2005 - 2007	1		6	12	14	33
Entre 1999 - 2004	1	3	5	4	2	15
Entre 1993 - 1998	2	3	8	1	2	16
Entre 1981 - 1992	1		5	2	1	9
Entre 1977 - 1980	1		3	2		6
Total	6	6	27	21	19	79

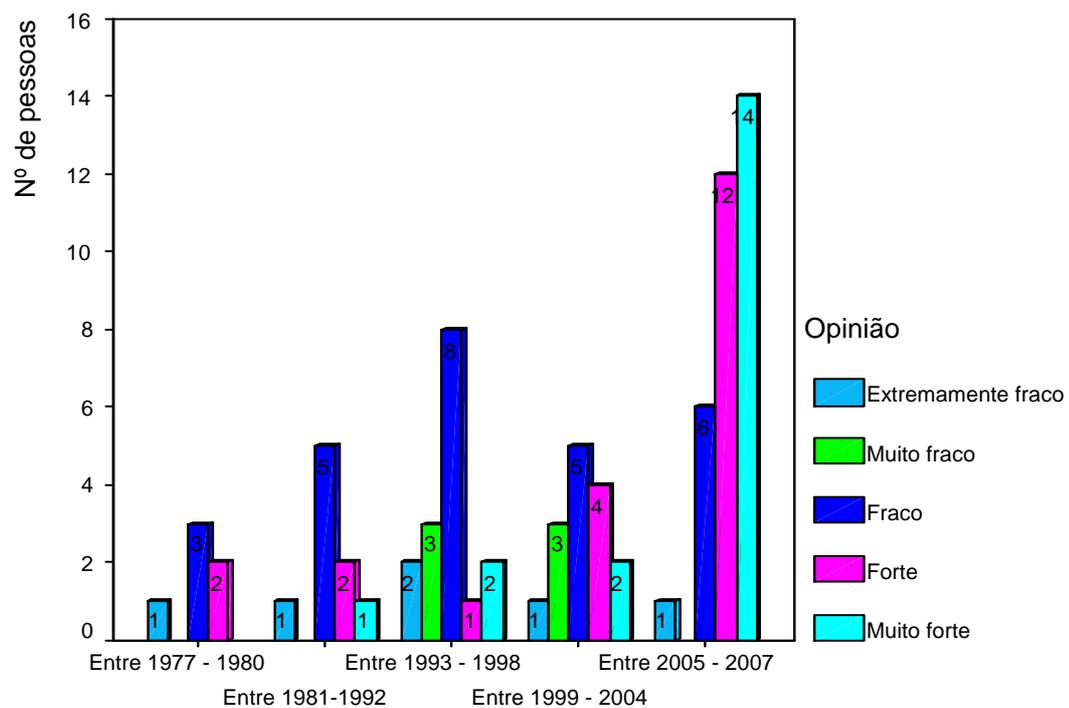


Gráfico 5: Avaliação de cada período estratégico quanto à observância pelo Conselho de Administração

Em cada período estratégico foram avaliadas as responsabilidades do Conselho, sendo que avaliação fraco foi a maior frequência, com 27 respostas, 32,1% do total, estando avaliado em todos os períodos estratégicos. Avaliações forte e muito forte apresentam maior número de respostas 12 e 14, no período 2005-2007. Enquanto extremamente fraco e muito fraco representam 7,1% das respostas.

No período 2005 - 2007 nota-se uma maior atuação do Conselho de Administração com relação a CIDUSA, atribuída a maior divulgação externa da organização, principalmente pela mudança da direção e divulgação dos números financeiros da empresa nos veículos de comunicação do município. Isso fez com que os membros do Conselho, que tinham conhecimento da situação financeira da empresa, se manifestassem sobre a sua sustentabilidade, criando a necessidade de que todos os agentes assumissem a responsabilidade sobre a organização.

Na opinião da Fundação de Previdência Complementar dos Empregados ou Servidores da FINEP, do IPEA, do CNPq, do INPE e do INPA (FIPECQ, 2009) o Conselho de Administração devem sempre decidir no melhor interesse da entidade como um todo, além de ter pleno conhecimento dos valores da entidade, dos propósitos e crenças dos participantes e assistidos. Além disso, deve ainda prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da entidade sempre prevaleça.

Através da análise pode-se observar que o Conselho de Administração da CIDUSA acompanhou a divulgação da parte financeira da referida organização, bem como, observou a atuação da gestão do período estratégico de 2005 – 2007.

O modelo *stakeholder*, quando se adota uma visão mais abrangente, enfatiza a responsabilidade social da corporação, colocando-a no centro de uma rede formal e informal de relacionamento com diversos atores (FONTES FILHO, 2003).

C - MODELO DE GESTÃO

As práticas de governança quanto ao modelo de gestão considera-se o grau efetivo de participação dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão e a avaliação quanto às sugestões efetuadas à direção da CIDUSA, conforme destacado nas tabelas 6 e 7.

Destaca-se, na sexta tabela, dados obtidos sobre o grau efetivo de participação (em termos de sugerir ações e estratégias) dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão em cada período estratégico, conforme demonstram os resultados a seguir:

Tabela 6: Qual o grau efetivo de participação dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão

	Frequência	%	% válidos
Fraco	25	29,8	35,7
Forte	18	21,4	25,7
Muito forte	17	20,2	24,3
Extremamente fraco	7	8,3	10,0
Muito fraco	3	3,6	4,3
Total	70	83,3	100,0
Não responderam	14	16,7	
Total	84	100,0	

Tabela 6.1: Qual o grau efetivo de participação dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão

Count						Total
	Extremamente fraco	Muito fraco	Fraco	Forte	Muito forte	
Entre 2005 - 2007	1	1	7	8	13	30
Entre 1999 - 2004	1	1	4	4	2	12
Entre 1993 - 1998	3	1	6	2	1	13
Entre 1981 - 1992	1		6	1	1	9
Entre 1977 - 1980	1		2	3		6
Total	7	3	25	18	17	70

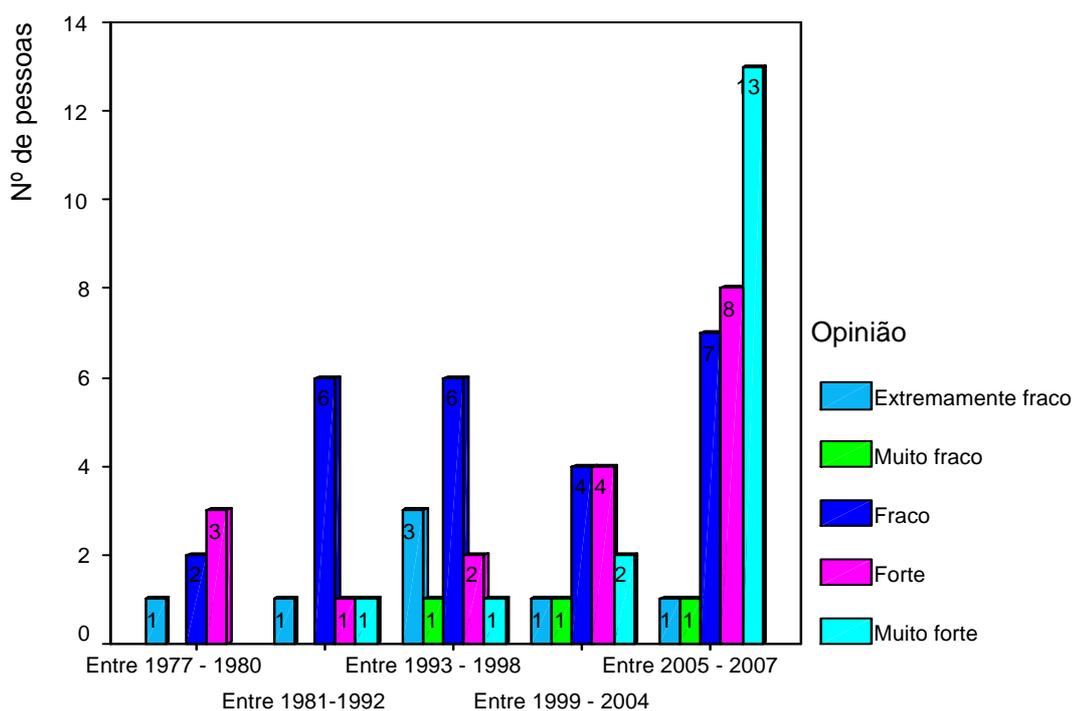


Gráfico 6: Qual o grau efetivo de participação dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão

Segundos os resultados obtidos, pode-se verificar que a participação dos membros é considerada fraco pelo maior número de respostas, ou seja, 25, dividida entre todos os períodos, sendo que 1981-1992 e 1993-1998 foram 6 avaliações fraco em cada período e no período 2005-2007 foram 7 respostas fraco, de acordo com os dados da tabela 6.1. Destaca-se avaliação muito forte no período mais recente, 2005-2007, com 20,2% do total das respostas.

No questionamento aberto foi indagado aos participantes quanto à responsabilidade de cada um dos agentes organizacionais e como estes observaram essas responsabilidades. Através dos resultados há uma resposta referente a cada agente, inúmeras responsabilidades foram citadas, listadas no Apêndice C.

Como mecanismos internos para o alinhamento dos interesses, pode-se destacar a atuação do Conselho de Administração, a remuneração dos gestores e a posse de ações por parte dos executivos. Já como mecanismos externos, pode-se ressaltar a obrigatoriedade da divulgação de informações periódicas sobre a Companhia, a presença de um mercado de aquisição hostil e a existência de um mercado de trabalho competitivo (GARCIA, 2005).

A maior influência nas ações da CIDUSA, e conseqüentemente nas suas responsabilidades, ocorre com relação ao seu acionista maior que é a Prefeitura, afastando os demais membros, acionistas minoritários. Segundo Andrade e Rosseti (2004) a discussão

sobre a governança corporativa contempla um conjunto ampliado de interesses, não apenas dos acionistas. Público-alvo interno e externo, alcançado diretamente pelas ações e pelos resultados da corporação, são objetos da atenção corporativa, quanto a seus direitos e interesses.

A sétima tabela apresenta os dados relacionados à avaliação em cada período estratégico, quanto às sugestões efetuadas à direção da CIDUSA, se foram realmente observadas pela Direção no dia a dia. As tabelas abaixo demonstram os seguintes resultados:

Tabela 7: Avaliação quanto às sugestões efetuadas à direção da CIDUSA

	Frequência	%	% válidos
Fraco	22	26,2	27,8
Muito forte	22	26,2	27,8
Forte	19	22,6	24,1
Muito fraco	9	10,7	11,4
Extremamente fraco	7	8,3	8,9
Total	79	94,0	100,0
Não responderam	5	6,0	
Total	84	100,0	

Tabela 7.1: Avaliação quanto às sugestões efetuadas à direção da CIDUSA

Count	Extremamente					Total
	fraco	Muito fraco	Fraco	Forte	Muito forte	
Entre 2005 - 2007	1	2		13	17	33
Entre 1999 - 2004	2	2	8	2	1	15
Entre 1993 - 1998	2	2	9	2	1	16
Entre 1981 - 1992	1	2	2	2	2	9
Entre 1977 - 1980	1	1	3		1	6
Total	7	9	22	19	22	79

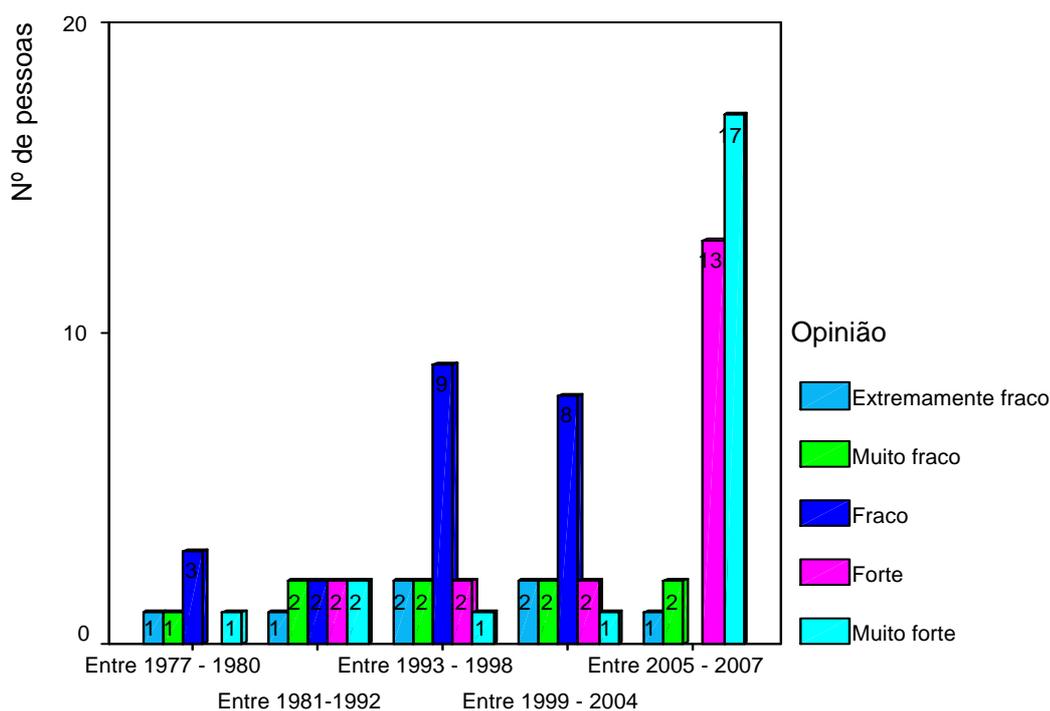


Gráfico 7: Avaliação quanto às sugestões efetuadas à direção da CIDUSA

Com relação às sugestões efetuadas à direção da Empresa, na tabela 7 e 7.1. percebe-se a avaliação fraco na frequência de 22 respostas, referentes, em sua maior parte, ao período de 1993-1998 e 1999 - 2004 e avaliação muito forte no período 2005-2007, com 17 respostas do total de 22. No período de início das atividades da CIDUSA a avaliação não ultrapassou o grau de fraco, num total de 8,3% das respostas.

Os gestores têm pleno conhecimento dos valores da entidade, dos propósitos e crenças dos participantes e assistidos, por isso, é as sugestões podem contribuir para o andamento da empresa, bem como o seu desenvolvimento. Segundo FIPECQ (2009) os gestores devem proteger o patrimônio da entidade, bem como maximizar o retorno do investimento e zelar pelo bem-estar de seus participantes e assistidos.

No entanto, na análise pode observar que na CIDUSA a participação dos membros e às sugestões efetuadas à direção da Empresa foram consideradas forte no período mais recente, 2005-2007, entendendo assim, como benefício à organização em estudo.

É muito importante o papel dos conselheiros junto à diretoria, na definição das estratégias e principalmente nas ações que definam o futuro da organização. Daí a necessidade de todos os *stakeholders* terem conhecimento e acompanharem os objetivos da organização. Em uma sociedade de economia mista, a participação das pessoas na condução dos negócios torna-se necessário, pois na Administração Pública o interesse maior é com o resultado coletivo, que se sobrepõe ao individual.

D - AUDITORIA INDEPENDENTE

As práticas de governança com referência a auditoria independente visa destacar as demonstrações contábil/financeiras em termos de confiabilidade, segunda a tabela 8, a seguir.

A oitava tabela demonstra os dados relacionados a cada período histórico como eram vistas as Demonstrações Contábil/Financeiras em termos de confiabilidade, conforme destaca a seguir:

Tabela 8: Demonstrações Contábil/Financeiras em termos de confiabilidade

	Frequência	%	% válidos
Muito forte	29	34,5	38,2
Forte	19	22,6	25,0
Fraco	17	20,2	22,4
Extremamente fraco	9	10,7	11,8
Muito fraco	2	2,4	2,6
Total	76	90,5	100,0
Não responderam	8	9,5	
Total	84	100,0	

Tabela 8.1: Demonstrações Contábil/Financeiras em termos de confiabilidade

Count						Total
	Extremamente fraco	Muito fraco	Fraco	Forte	Muito forte	
Entre 2005 - 2007	1		3	8	20	32
Entre 1999 - 2004	3		5	3	3	14
Entre 1993 - 1998	3	1	6	2	3	15
Entre 1981 - 1992	1	1	2	3	2	9
Entre 1977 - 1980	1		1	3	1	6
Total	9	2	17	19	29	76

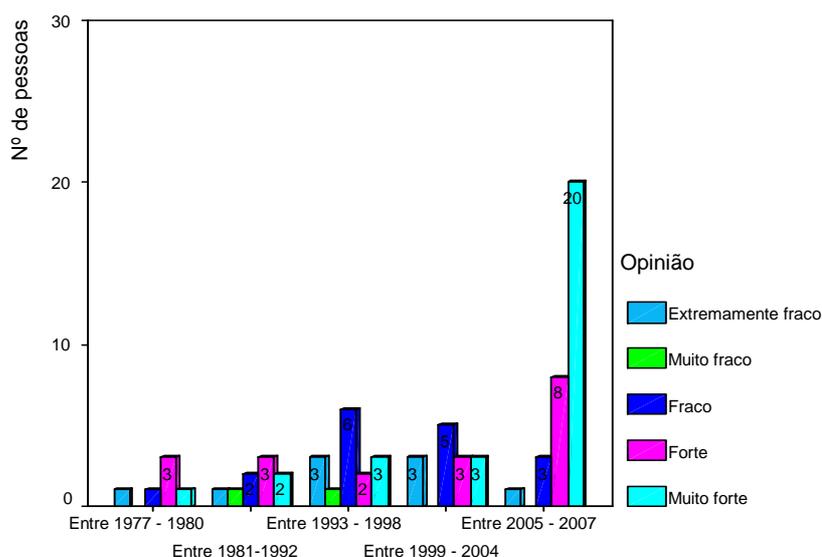


Gráfico 8: Demonstrações Contábil/Financeiras em termos de confiabilidade

A avaliação muito forte foi considerada no período de 2005-2007, em relação às demonstrações contábil/financeiras da CIDUSA, enquanto no período de 1993-1998, na frequência de 6 respostas na avaliação fraco num total de 17 em todos os períodos. Não responderam a esta questão 9,5%.

No questionamento aberto foi indagado aos participantes da pesquisa quanto ao grau de confiança que se pode ter em relação à auditoria efetuada nas Demonstrações Contábeis. Com referência a tal questão, a maioria dos entrevistados respondeu que a auditoria realizada nas Demonstrações Contábeis é confiável.

As definições de Governança Corporativa também passam por uma vertente financeira, com a associação a um sistema que facilite o acesso e controle de investidores sobre as empresas das quais participam. Nesta lógica, no que se refere à Sociedade Economia Mista CIDUSA, a principal preocupação do governo, o maior acionista, é que seja uma organização sustentável, o que implica em não repassar recursos públicos. Talvez isso tenha sido o fator da baixa atuação dos demais acionistas, pois os investimentos e as remunerações são quase inexistentes na CIDUSA.

Conforme Steinberg (2003, p.98), o conselheiro não pode depender da empresa sob nenhum aspecto, não pode ser fornecedor nem depender financeiramente do valor final das ações. Já desfrutar compensações que incluam ações de longo prazo é saudável, estimula o comprometimento.

Observa-se que é importante uma auditoria independente para verificar relação às demonstrações contábil/financeiras de uma empresa, além dos mais, com relação a CIDUSA, visto que é uma organização de economia mista composta por capital público e privado, é

interessante que ocorra uma fiscalização responsável para criar um grau de confiabilidade na empresa junto aos acionistas.

E - CONSELHO FISCAL

As práticas de governança no Conselho Fiscal identifica se os acionistas têm acesso às informações financeiras da organização, conforme demonstra a tabela 9.

A tabela nove aborda dados obtidos através dos entrevistados, se os acionistas têm acesso às informações financeiras da organização, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 9: Acionistas têm acesso às informações financeiras da organização

	Freqüência	%	% válidos
Muito forte	37	44,0	52,9
Forte	24	28,6	34,3
Fraco	8	9,5	11,4
Extremamente fraco	1	1,2	1,4
Total	70	83,3	100,0
Não responderam	14	16,7	
Total	84	100,0	

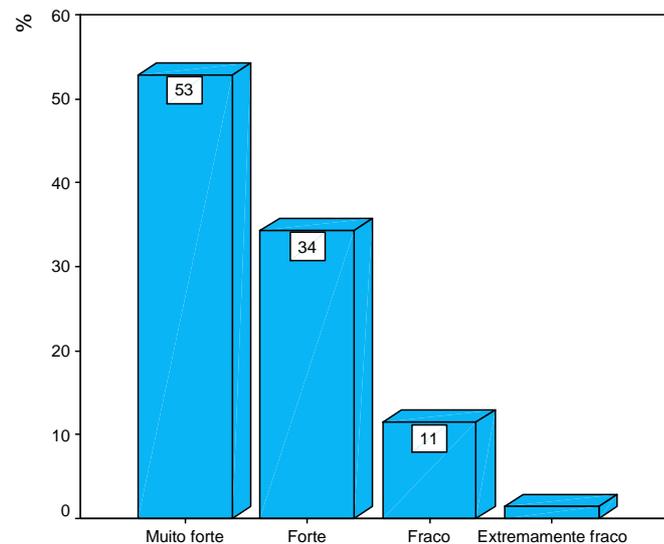


Gráfico 9: Acionistas têm acesso às informações financeiras da organização

O gráfico 9 demonstra que a maioria dos acionistas tem acesso a informações financeiras da CIDUSA, representado por 44% das respostas do grau muito forte, seguido por 28,6% da avaliação forte e 9,5% fraco. Destaca-se que 16,7% não responderam a esta questão.

Além disso, foi indagado aos mesmos entrevistados quanto à capacidade dos acionistas em compreender o quadro financeiro da CIDUSA, e pode-se constatar que a maioria dos participantes mencionou que os acionistas entendem o quadro financeiro da CIDUSA com base nas demonstrações disponibilizadas na referida empresa, bem como no processo decisório.

De acordo com FIPECQ (2009) o Conselho Fiscal é parte integrante do sistema de governança corporativa da entidade, visto que é um órgão que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões à gestão administrativa, emitir pareceres sobre as demonstrações financeiras.

Além disso, o Conselho Fiscal deve ser visto como um órgão que visa agregar valor para a entidade, agindo como um controle independente para os participantes e assistidos (FIPECQ, 2009). No caso da CIDUSA os auditores compareceram às reuniões do Conselho Fiscal sempre que isso foi solicitado por seus membros, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho.

4.2.2 Fundamentos da Governança

Os fundamentos de governança destacam-se:

- Transparência: considera-se o repasse de informações e a existência de mecanismo de comunicação na CIDUSA;
- Equidade: verifica-se que houve diferença no tratamento de algum grupo de acionistas pela Direção da CIDUSA em todos os períodos estratégicos;
- Prestação de contas com responsabilidade – *Accountability*: constata-se a prestação de contas dos agentes;
- Equacionamento de conflitos de interesses: aborda-se o grau de existência de grupos com interesses divergentes em cada período estratégico da CIDUSA e a avaliação dos entrevistados quanto aos conflitos, se influenciam ou não o desempenho da empresa.

A - TRANSPARÊNCIA

Os fundamentos de governança quanto a transparência considera-se o repasse de informações e a existência de mecanismo de comunicação na CIDUSA, conforme demonstra a tabela 10.

A décima tabela destaca dados relacionados a informações passadas pela Administração a todos os membros da organização, e se existe mecanismo de comunicação na referida empresa, conforme os resultados a seguir:

Tabela 10: Repasse de informações e a existência de mecanismo de comunicação na CIDUSA

	Frequência	%	% válidos
Forte	30	35,7	38,0
Muito forte	17	20,2	21,5
Fraco	14	16,7	17,7
Muito fraco	11	13,1	13,9
Extremamente fraco	7	8,3	8,9
Total	79	94,0	100,0
Não responderam	5	6,0	
Total	84	100,0	

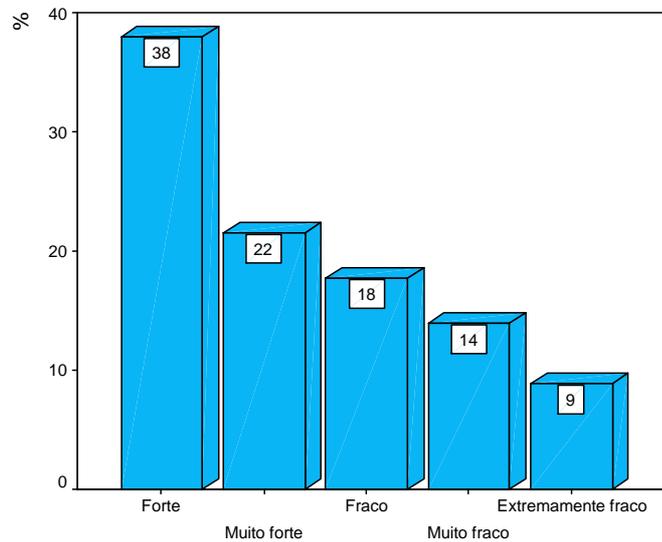


Gráfico 10: Repasse de informações e a existência de mecanismo de comunicação na CIDUSA

O grau de avaliação nesta questão foi considerado forte por 35,7% e muito forte por 20,2%. O grau fraco, o muito fraco e o extremamente fraco perfazem um total de 38,1% em relação aos mecanismos de comunicação na empresa.

Através da análise da gestão da CIDUSA, pode observar que o grau de repasse de informações está forte, mas quanto o mecanismo de comunicação é fraco, por isso, não está ocorrendo um equilíbrio no princípio de transparência, pois as informações e a comunicação são pontos fortes para a existência desse fundamento de governança.

Além disso, através do questionamento aberto pode-se relacionar algumas formas de comunicação que têm sido utilizadas pela CIDUSA para viabilizar às partes interessadas o conhecimento de sua situação e processo de gestão, tais como: reuniões, assembléias, informativos, relatórios contábeis, entre outras formas citadas em menor proporção.

O Poder Público Municipal deve reconhecer o direito a todos os acionistas de acesso às informações da empresa, como referido nos princípios de Governança Corporativa. Uma questão fundamental, no caso brasileiro, se refere à legislação societária vigente, que permite duas classes de ações, com e sem direito a voto. Como regra geral, as melhores práticas de governança corporativa, a exemplo da divulgada pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2005) e da própria OCDE (2004), recomendam a prática de “uma ação, um voto”. A adoção desse mecanismo, que daria maior equilíbrio de poder aos acionistas, encontra-se inclusive como requisito no denominado Novo Mercado da Bovespa, onde são negociadas ações de empresas com práticas recomendadas de governança (GARCIA, 2005).

B - EQUIDADE

Nos fundamentos de governança com relação a equidade, verifica-se que houve diferença no tratamento de algum grupo de acionistas pela Direção da CIDUSA em todos os períodos estratégicos, segundo a tabela 11, a seguir.

A décima primeira tabela demonstra, junto aos participantes da pesquisa, na avaliação de cada um dos períodos estratégicos, se houve diferença no tratamento de algum grupo de acionistas pela Direção da CIDUSA, conforme os resultados a seguir:

Tabela 11: Houve diferença no tratamento de algum grupo de acionistas pela Direção da CIDUSA em todos os períodos estratégicos

	Frequência	%	% válidos
Extremamente fraco	37	44,0	50,7
Forte	18	21,4	24,7
Muito fraco	8	9,5	11,0
Fraco	8	9,5	11,0
Muito forte	2	2,4	2,7
Total	73	86,9	100,0
Não responderam	11	13,1	
Total	84	100,0	

Tabela 11.1: Houve diferença no tratamento de algum grupo de acionistas pela Direção da CIDUSA em todos os períodos estratégicos

Count	Extremamente					Total
	fraco	Muito fraco	Fraco	Forte	Muito forte	
Entre 2005 - 2007	16	2	3	8	2	31
Entre 1999 - 2004	6	2	3	3		14
Entre 1993 - 1998	9	1	2	3		15
Entre 1981 - 1992	4	2		2		8
Entre 1977 - 1980	2	1		2		5
Total	37	8	8	18	2	73

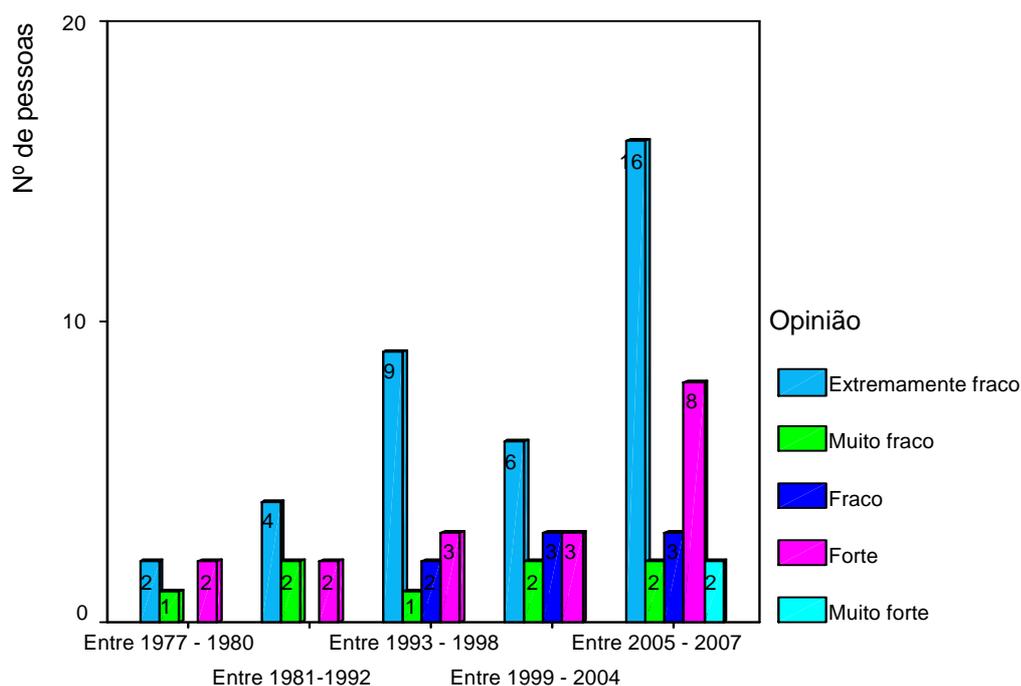


Gráfico 11: Houve diferença no tratamento de algum grupo de acionistas pela Direção da CIDUSA em todos os períodos estratégicos

De acordo com os dados obtidos, foi avaliado como extremamente fraco por 37 respostas que não houve diferenciação no tratamento de algum grupo de acionistas por parte da Direção da CIDUSA, enquanto apenas 2, no grau muito forte, consideram esta diferenciação no período 2005-2007. O grau forte aparece no segundo maior número de respostas, destacando-se o período 2005-2007 com 8 respostas, de um total de 18.

Por isso, não são aceitáveis no ponto de vista dos princípios de governança os resultados obtidos pela análise na CIDUSA, visto que é forte a diferenciação no tratamento de algum grupo de acionistas por parte da Direção, e para um bom andamento e desenvolvimento empresarial é imprescindível a equidade entre os acionistas e a direção da CIDUSA.

C - PRESTAÇÃO DE CONTAS COM RESPONSABILIDADE – ACCOUNTABILITY

Nos fundamentos de governança quanto a prestação de contas com responsabilidade – *Accountability*, constata-se a prestação de contas dos agentes, demonstrado na tabela 12.

A décima segunda tabela demonstra os dados referentes a indagações feitas aos participantes da pesquisa, se os agentes prestam contas a quem os elegeu e se respondem

integralmente por todos os atos que praticarem durante os seus mandatos, conforme se apresenta abaixo:

Tabela 12: Prestação de contas dos Agentes

	Freqüência	%	% válidos
Forte	41	48,8	51,9
Muito forte	30	35,7	38,0
Fraco	6	7,1	7,6
Extremamente fraco	2	2,4	2,5
Total	79	94,0	100,0
Não respondidos	5	6,0	
Total	84	100,0	

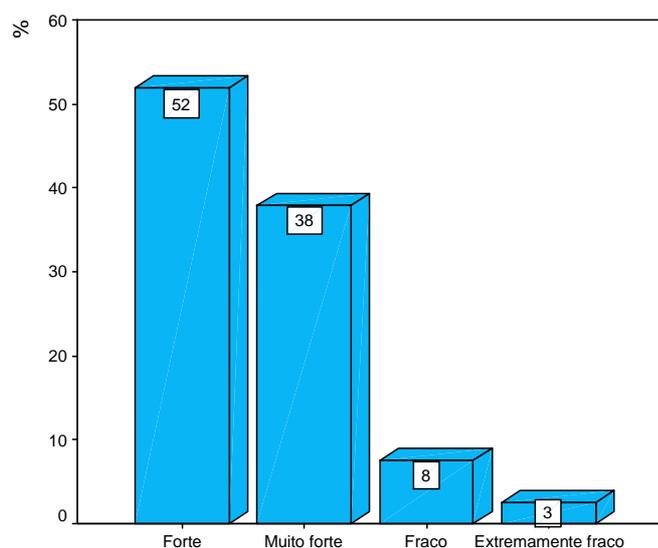


Gráfico 12: Prestação de contas dos Agentes

Na tabela 12, a freqüência de 41 respostas na avaliação forte considera que os agentes prestam contas durante seu mandato. A avaliação fraco e extremamente fraco ficou na ordem de 6 e 2 respostas. O percentual total de 84,5% caracteriza avaliação forte e muito forte nesta questão.

Além disso, através do questionamento aberto, para complementar este estudo, obteve-se informações de que existe forte influência do Poder Público Municipal perante os conselheiros e acionistas da CIDUSA, porém, é pequena a contribuição para a referida empresa no que se refere à tomada de decisões.

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 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 (NETO, 2002).

D - EQUACIONAMENTO DE CONFLITOS DE INTERESSES

Nos fundamentos de governança quanto o equacionamento de conflitos de interesses, aborda-se o grau de existência de grupos com interesses divergentes em cada período estratégico da CIDUSA e a avaliação dos entrevistados quanto aos conflitos, se influenciam ou não o desempenho da empresa, segundo as tabelas 13 e 14.

Na décima terceira tabela destaca-se o grau de existência de grupos com interesses divergentes em cada período estratégico da CIDUSA, conforme os resultados obtidos:

Tabela 13: O grau de existência de grupos com interesses divergentes em cada período estratégico da CIDUSA

	%	%	% válidos
Fraco	25	29,8	33,8
Extremamente fraco	22	26,2	29,7
Muito fraco	15	17,9	20,3
Forte	11	13,1	14,9
Muito forte	1	1,2	1,4
Total	74	88,1	100,0
Não responderam	10	11,9	
Total	84	100,0	

Tabela 13.1: O grau de existência de grupos com interesses divergentes em cada período estratégico da CIDUSA

Count	Opinião					Total
	Extremamente fraco	Muito fraco	Fraco	Forte	Muito forte	
Entre 2005 - 2007	13	7	7	4	1	32
Entre 1999 - 2004	2	3	6	3		14
Entre 1993 - 1998	3	2	6	4		15
Entre 1981 - 1992	2	2	4			8
Entre 1977 - 1980	2	1	2			5
Total	22	15	25	11	1	74

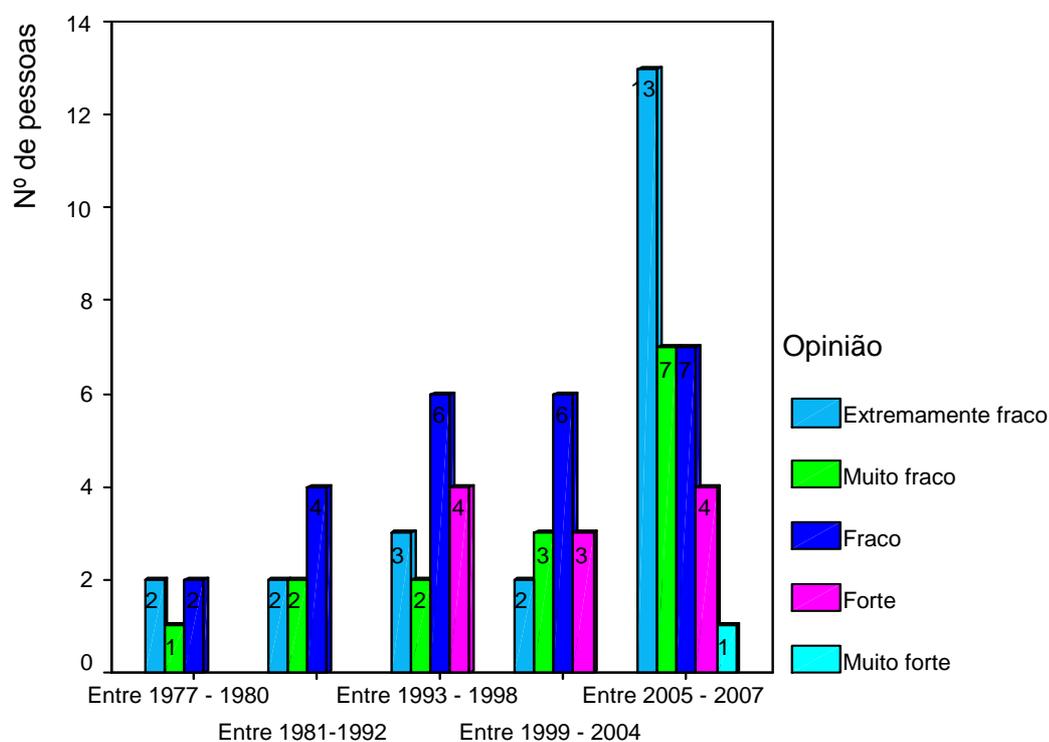


Gráfico 13: O grau de existência de grupos com interesses divergentes em cada período estratégico da CIDUSA

A avaliação de fraco no grau de interesses divergentes foi considerada por 29,8% das respostas, com referência, principalmente, ao período 2005-2007, com 7 respostas e os períodos 1993-1998 e 1999-2004 com 6 respostas, respectivamente. No período de início de atividades da Companhia a avaliação total se deu no grau de extremamente fraco e no fraco,

não se obtendo nenhuma resposta no grau forte e no muito forte. O grau extremamente fraco ficou com 26,2% do total das respostas, sendo que o maior número ocorreu no período de 2005-2007.

Nota-se através dos resultados que na CIDUSA, de acordo com os períodos estratégicos, desde o começo de suas atividades, foi fraco o grau de existência de grupos com interesses divergentes. Com isso, pode-se mencionar que foi satisfatório o percentual, visto que é baixo os conflitos de interesses dentre dessa organização.

Para Machado Filho (2006), o alinhamento de interesses pode ser resumido na arte de governar empresas preservando-se os interesses de longo prazo do empreendimento e de seus acionistas, tendo em vista que não podem existir sem o suporte de seus *stakeholders*, as empresas bem governadas consistentemente atuam no sentido de alinhar interesses e expectativas de seus *stakeholders*.

A décima quarta tabela demonstra a avaliação dos entrevistados quanto aos conflitos, se influenciam ou não o desempenho da empresa, conforme destacam os resultados abaixo:

Tabela 14: Avaliação dos entrevistados quanto aos conflitos, se influenciam ou não o desempenho da empresa

	Freqüência	%	% válidos
Extremamente fraco	26	31,0	40,6
Fraco	13	15,5	20,3
Muito fraco	12	14,3	18,8
Forte	12	14,3	18,8
Muito forte	1	1,2	1,6
Total	64	76,2	100,0
Não responderam	20	23,8	
Total	84	100,0	

Tabela 14.1: Avaliação dos entrevistados quanto aos conflitos, se influenciam ou não o desempenho da empresa

Count	Opinião					Total
	Extremamente fraco	Muito fraco	Fraco	Forte	Muito forte	
Entre 2005 - 2007	14	5	5	6		30
Entre 1999 - 2004	3	2	4	3		12
Entre 1993 - 1998	5	1	3	3	1	13
Entre 1981 - 1992	2	3	1			6
Entre 1977 - 1980	2	1				3
Total	26	12	13	12	1	64

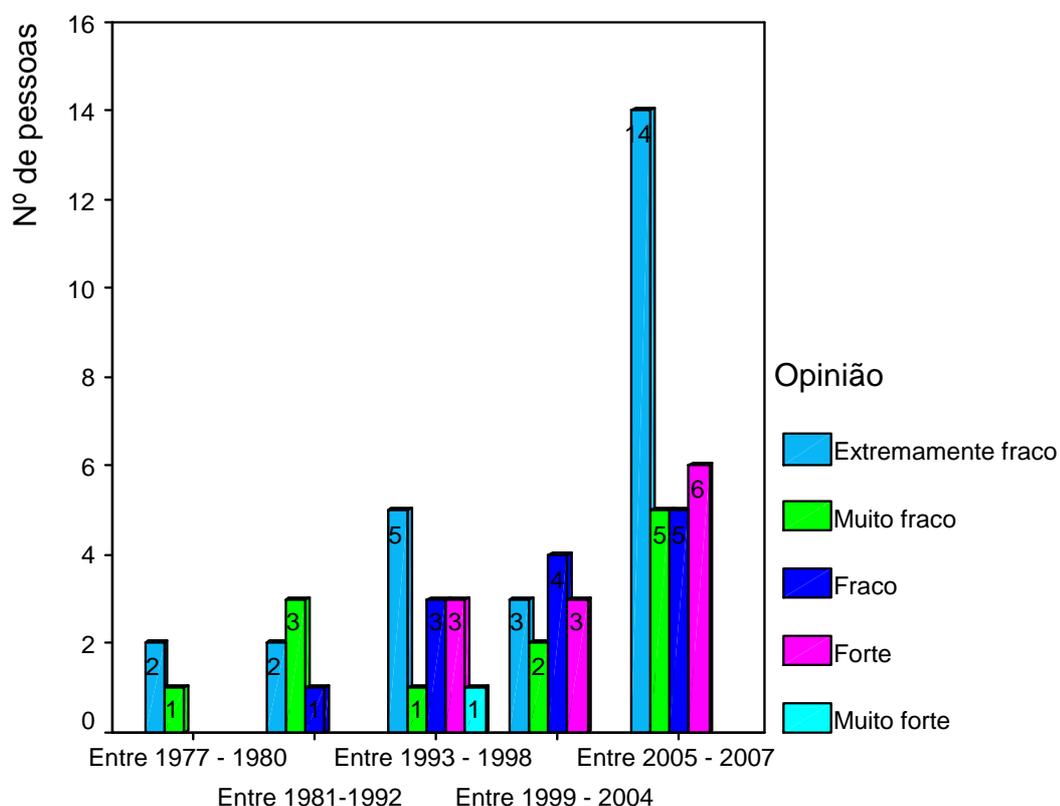


Gráfico 14: Avaliação dos entrevistados quanto aos conflitos, se influenciam ou não o desempenho da empresa

Conforme tabelas 14 e 14.1, os conflitos não influenciaram o desempenho da empresa, pois a maioria das respostas ficou entre fraco, muito fraco e extremamente fraco, na ordem de 51 respostas de um total de 64. O grau extremamente fraco aparece com maior frequência no período de 2005-2007, com 14 respostas e com 5 respostas no período 1993-1998. A frequência não responderam ficou na ordem de 23,8% .

Pode-se mencionar que os conflitos de interesses influenciam sim uma organização, além do mais quando a empresa se trata de economia mista. No entanto, pode-se observar que foi satisfatório o percentual obtido na análise, comparando com esses dados, pode-se dizer que a CIDUSA não tem grande conflitos de interesses, contribuindo assim, para o crescimento da referida organização, além de se ajustar nos fundamentos de governança.

Segundo FIPECQ (2009) existe conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da entidade. Essa pessoa deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular, sob pena de qualquer outra pessoa fazê-lo. Esse fundamental de governança valem para diretores ou qualquer funcionário ou representante da entidade. Os conselheiros, assim como os diretores, têm dever de lealdade para com a entidade e a totalidade dos participantes e assistidos.

4.3 Sistematização Final

É pertinente afirmar que existe separação entre a propriedade e gestão da organização, a diferença está na existência ou não de divergências de interesses, o que para a Teoria da Agência a organização é o encontro dos principais atores, que não possuem os mesmos objetivos e toda vez que um indivíduo dependa da ação do outro acontece um relacionamento de agência, podendo ser entendida como um problema de agência devido o agente possuir objetivos muitas vezes distintos do principal. Está relação de agente - principal, para Lameira (2001) a teoria da agência estuda as implicações das relações envolvendo os acionistas, os credores e os administradores, além de outras situações de conflito de interesses e os seus diversos reflexos.

A criação da CIDUSA teve o objetivo de direcionar suas atividades para o interesse público, talvez o interesse do investidor não tivesse presente desde a sua criação, então a não existência de conflitos na gestão da organização, contribuiriam para afetar a sustentabilidade financeira, embora na pesquisa a maioria dos acionistas demonstram terem acesso as informações financeira, maior problema presente desde a sua criação. Quanto questionados os acionistas quanto os seus objetivos em participar da CIDUSA, as principais respostas eram: “ permitir a formação legal exigida” ou “ importante para o Poder Público”. E com relação aos conflitos de interesses, talvez a não existente ocorra pela direção, ou melhor, o governo da CIDUSA ocorra unicamente pelo Poder Público. A diferença está que na abertura da empresa, não houve definição clara de quais seriam os objetivos para o investidor privado

do investidor público, pois a CIDUSA desde o início de suas atividades, trabalhou com a geração de serviços e não de lucro e talvez a não visualização de retorno para os acionistas das ações adquiridas, permitiram a maior autonomia da Prefeitura na Gestão e na Propriedade da Companhia

A CIDUSA cumpre o seu papel de prestadora de serviços, segundo a pesquisa, atende a sua função social e cumpre os preceitos constitucionais como Empresa da Administração Indireta, talvez necessite buscar um desempenho melhor em favor dos acionistas, criando valor a empresa e gerando resultados positivos, é necessário a transformação da estrutura de propriedade e gestão da CIDUSA, que alinhe os interesses das partes, buscando uma reaproximação dos atores. O que então poderia ser tratado no âmbito da Governança Corporativa, pois pode ser entendida como a regulamentação da estrutura administrativa da sociedade anônima, através do estabelecimento dos direitos e deveres dos vários acionistas e da dinâmica e organização dos poderes.

A adoção das boas práticas de Governança talvez permita uma gestão mais profissional, transparente, minimizando os impactos dos reflexos políticos na sua gestão, alternância na Direção, em razão dos processos eleitorais, poderia oportunizar o comprometimento maior de seus *stakeholders*, contribuindo para a criação de valor para a empresa.

Os diversos agentes organizacionais quando questionados sobre suas atuações, fraco foram seus desempenhos, embora todos no seu entendimento, saibam de suas responsabilidades junto a CIDUSA. O Conselho de Administração e o Conselho Fiscal, são responsáveis pela governança da companhia, pois além de definirem as estratégias, supervisionam e fiscalizam as ações da Direção e do próprio Conselho, com a responsabilidade de informar aos acionistas os fatos que acontecem na organização. E se tratando de uma Empresa de Economia Mista também está sujeita a fiscalização externa por órgão de auditoria público.

No Código das Melhores Práticas de Governança, divulgado pelo IBGC, destacam-se as práticas como forma de conseguir maior comprometimento do Conselho de Administração, pois conforme Lodi (2000) “a missão do Conselho de Administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas agregando valor ao empreendimento”. Percebe-se, na CIDUSA, que o Conselho apenas desempenhou suas atividades de competência regimental, ocorreram reuniões, assembleias, auditorias e outros mecanismos institucionalizados de competência do Conselho. No entanto alguns pontos básicos que Lodi(2000) menciona como comuns nas práticas de governança, não são verificados na Companhia, como: Presidente da diretoria profissional contratado, avaliação anual do diretor-

presidente da diretoria, avaliação anual dos conselheiros, entre outros pontos. O Conselho está diretamente relacionado a direção da CIDUSA, talvez isso tenha contribuído para baixa participação dos conselheiros, que reflete nos fundamentos da Governança.

Os Princípios básicos da Governança, como transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, na maioria estão sendo observados na CIDUSA, o que vem ocorrendo ao longo da sua existência está que não existe separação do núcleo político do núcleo administrativo, o que comprometeu a sustentabilidade da empresa. Separação que não é fácil, uma vez que a Administração da organização pública difere da privada, no entanto a CIDUSA pode ampliar sua ação social e econômica, atraindo assim os seus investidores e a credibilidade pública. As dificuldades de implantação deste novo modelo de Gestão, adoção de práticas e fundamentos de Governança, na CIDUSA, talvez encontrem resistências nos diversos atores envolvidos e dos agentes políticos que embora saibam que quando ocorre descentralização, além de diminuição do controle estatal, os interesses da Companhia devem ser priorizados.

5 CONCLUSÃO

O referencial teórico utilizado nesta Dissertação permitiu fundamentar a referida pesquisa e nortear os subsídios teóricos sobre o Tema Governança em uma sociedade de economia mista. Fontes Filho (2003) destaca que as práticas de Governança Corporativa para o setor público ocorreram com o reconhecimento dos excessos corporativos dos anos 90, sustentado pela pressão de investidores e reguladores, fato refletido no o setor público. A publicação das práticas e condutas corporativas, concluídas com experiências e muitos debates em vários países, têm conduzido a um considerável consenso em assuntos-chave e princípios básicos que fundamentam a governança.

As práticas de governança nas empresas de economia mista tem como propósito aprimorar o padrão de governança das empresas de capital aberto, para seu sucesso e perpetuação. A boa Governança Corporativa assegura aos sócios equidade, transparência, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade pelos resultados.

Pode-se dizer que a governança pública é uma nova geração de reformas administrativas e de Estado, que têm como objeto a ação conjunta de forma eficaz, transparente e compartilhada, pelo Estado, pelas empresas e pela sociedade civil, visando uma solução inovadora dos problemas sociais e criando possibilidades e chances de um desenvolvimento futuro sustentável para todos os participantes. Mas a governança privada, não é tão diferente com relação à pública, somente não está vinculada ao poder do Estado, nem com a sociedade, mas necessita visar estratégias e soluções inovadoras para o desenvolvimento empresarial e atender as necessidades dos clientes.

As empresas de economia mista, incentivadas pelo poder público, são criadas e controladas pelas ações majoritárias. O Estado delega a essas companhias a execução dos serviços públicos, outorgando a elas características de uma organização empresarial privada, com participação no capital e na direção da empresas, associando o capital particular neste investimento público. Nesta a lógica, a constituição inicial da CIDUSA permanece até os dias atuais, com a grande diferenciação de não haver investimentos privados, somente públicos, caracterizando ainda mais a propriedade estatal.

Para Pereira e Oening (2007), a mudança aparece como uma das principais

características do mundo contemporâneo. Ainda que inevitável e necessária à sobrevivência das instituições, sua presença restringe e reduz o tempo de planejamento e ação das organizações. Esse conjunto de mudanças institucionais, políticas, ambientais e econômicas, afeta a organização. No caso da CIDUSA, as mudanças internas da empresa e as mudanças externas ocasionadas pelas relações políticas com a Prefeitura, principal acionista, e as eleições municipais que acontecem a cada quatro anos, acabaram afetando o desempenho da organização e caracterizando os períodos estratégicos.

A CIDUSA insere-se num contexto ambiental de instabilidade a cada quatro anos, já que é uma empresa de economia mista, em que mudanças na Administração acontecem em razão do contexto das eleições municipais, o que sempre acaba por provocar mudanças na organização. Nota-se que estas mudanças geralmente estão mais direcionadas a pessoas do que a processos, o que acaba caracterizando culturas diferentes dentro da organização, uma vez que as mudanças na direção são marcadas pelo aprendizado de cada pessoa.

Steinberg (2003), afirma: “ a Governança é uma questão humana”. Talvez isto tenha faltado na gestão da CIDUSA, pois nem sempre a observância da governança garante uma boa governança. É necessário que as partes interessadas promovam um processo de mudança nessa entidade, não somente na questão institucional, como normas, leis, estatutos e procedimentos, mas também em um maior comprometimento de todos seus agentes com a empresa. O estudo apresentado demonstrou que uma administração competente aliada a uma política de transparência e prestação de contas pode gerar valor e se tornar um diferencial competitivo para a empresa. Portanto, o grande desafio dos teóricos e estudiosos de Governança Corporativa nas organizações públicas é encontrar uma maneira de alinhar esses interesses, criando mecanismos de monitoramento que permitam um maior controle da gestão.

Dentro de uma estrutura pública, a abordagem de mudança comportamental não pode passar despercebida, as decisões estratégicas estão diretamente relacionadas às mudanças na Administração Pública. É preciso criar um novo modelo de gestão ou aperfeiçoar o existente, alinhando todos os processos administrativos dentro das mudanças constantes que acontecem em uma sociedade de economia mista, em que a administração sofre interferência das decisões políticas do município.

O Conselho de Administração na Governança Corporativa no Setor Público também exerce as mesmas funções das empresas privadas, no entanto, na área pública este órgão desempenha um papel muito diferente do correspondente privado. A distribuição do poder político do governo somada à excessiva concentração da propriedade nas organizações faz com que o conselho seja subordinado às orientações políticas do grupo que controla a organização (MELLO, 2006).

A análise do atual ambiente de negócio, mostrando as alterações ocorridas na organização, com base no ambiente interno e externo no qual está inserida, permite verificar a necessidade da definição de um modelo de gestão empresarial, com estratégias bem definidas, que promova o seu desenvolvimento, embora seja difícil não considerar-se o fato de ser uma economia mista, para que a CIDUSA inicie a criar mecanismos que promovam mudanças organizacionais que permaneçam além da alternância do Poder Municipal.

É inquestionável a importância que o tema “Governança Corporativa” assumiu nas últimas décadas, especialmente envolvendo as empresas que participam do mercado de capitais. A adoção dos mecanismos de governança corporativa vem proporcionando melhorias significativas na gestão das empresas e no ambiente regulatório, inclusive das organizações públicas, que necessitam prestar, cada vez mais, um serviço de qualidade aos usuários dos serviços públicos.

No caso da CIDUSA, o objetivo geral proposto foi avaliar a influência das práticas de Governança sobre a efetividade dos fundamentos do “Modelo de Governança dos *Stakeholders*”. Através da aplicação de um questionário entre os diferentes agentes foi possível verificar, a partir da definição de cinco períodos estratégicos, as práticas e os fundamentos de governança dentro da Companhia.

Quanto os objetivos específicos, destacam-se: identificar a percepção dos agentes organizacionais sobre a influência das práticas de Governança Corporativa sobre a sustentabilidade da organização; sistematizar os aspectos ligados à aplicabilidade da Governança Corporativa na empresa de economia mista e analisar a coerência entre a percepção dos diversos agentes organizacionais sobre o desempenho e as questões vinculadas à governança e à real situação observada na empresa.

Juntamente às práticas de governança: Estrutura de Propriedade, Conselho da Administração, Modelo da Gestão, Auditoria Independente e Conselho Fiscal, analisou-se os seguintes fundamentos, dentro do Modelo *Stakeholders* de Governança: Transparência, Equidade, *Accountability*, Responsabilidade e Equacionamento dos conflitos de interesses. Na pesquisa observou-se que os fundamentos e as práticas da governança corporativa estão, na maioria das vezes, sendo observados na CIDUSA, pois o grau de avaliação forte e o muito forte foram bastante representativos. No entanto, os questionamentos apontam que a grande questão é o envolvimento dos demais *stakeholders* com a organização, verificando-se atuação mais presente do Poder Público Municipal e necessidade de maior comprometimento e atuação dos demais. As mudanças frequentes na organização e as atividades profissionais dos demais acionistas contribuam para esta realidade.

Nas práticas de governança nas estruturas de propriedade considera-se ao grau de informação oferecido pela Diretoria em cada período estratégico e a independência estão bons, mas não é o forte da CIDUSA ter boa comunicação com os *stakeholders* não demonstrassem um bom desempenho para a organização. Quanto o Conselho de Administração aborda-se à observância pelo Conselho de Administração, o qual constatou-se ser forte, visto que Conselho de Administração devem sempre decidir no melhor interesse da entidade como um todo, e prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da entidade sempre prevaleça.

Nas práticas de governança quanto ao modelo de gestão foi considerado fraco o grau efetivo de participação dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão e a avaliação quanto às sugestões efetuadas à direção da CIDUSA, mas quanto as sugestões efetuadas à direção da Empresa foram consideradas fortes.

Quanto as práticas de governança com referência a auditoria independente visa destacar as demonstrações contábil/financeiras em termos de confiabilidade, pode-se mencionar que foi forte a avaliação, e perante o Conselho Fiscal a maioria dos acionistas tem acesso a informações financeiras da CIDUSA.

Com relação aos fundamentos da governança da CIDUSA, pode-se dizer que a referida organização é forte com relação à transparência, mas a equidade foi considerada fraca. Quanto a prestação de contas com responsabilidade – *Accountability*, constata-se forte considera perante os agentes prestam contas durante seu mandato. Nos fundamentos de governança quanto o equacionamento de conflitos de interesses, aborda-se uma avaliação fraca perante o grau de interesses divergentes, mas quanto os interesses de conflitos não influenciaram o desempenho da empresa, pois a maioria das respostas ficou entre fraco, muito fraco e extremamente fraco.

Ao término deste trabalho, pode-se concluir que o estudo da governança corporativa em uma sociedade de economia mista, no caso a CIDUSA, não deve ficar restrito apenas a aspectos teóricos, é possível a empresa alcançar uma estrutura de governança que resulte na valorização da companhia e crie valor para os acionistas. Assim sendo, a Governança Corporativa é entendida como a regulamentação da estrutura administrativa da sociedade anônima, através do estabelecimento dos direitos e deveres dos vários acionistas e da dinâmica e organização dos poderes.

Devido à pesquisa não esgotar o assunto sobre Governança Corporativa em uma Sociedade de Economia Mista, poderão ser realizadas pesquisas futuras. Sugere-se investigar o desempenho de algumas Companhias de Economia Mista e atração de investidores, segundo a origem dos recursos.

REFERÊNCIAS

ALLEDI, Cid, M.Sc.; QUELHAS, Osvaldo Luiz Gonçalves, D.Sc. **A Sustentabilidade das Organizações e a Gestão da Ética, Transparência e Responsabilidade Social Corporativa**. Rio de Janeiro: Artigo da UFF – Universidade Federal Fluminense Niterói, 2008. Disponível no site: <http://www.ct.ufrj.br/soltec/eneds/paines2004/SOLTEC-UFRJ%202004%20-%200%20Ensino%20da%20Responsabilidade%20Soc.pdf>. Acessado em janeiro de 2008.

ANDRADE, Adriana. ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

BRANDLI, Gustavo Londero.; SAUSEN, Jorge Oneide. **A mudança estratégica e o processo de saneamento no cooperativismo gaúcho: um estudo de caso**. Porto Alegre: XXV Encontro Nac. de Eng. de Produção. 29 out. a 01 de nov. de 2005.

BRASIL, Constituição. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988.

BRASIL. **Decreto-lei nº. 200** de 25 de fevereiro de 1967,

BRASIL. **Emenda Constitucional nº. 19 de 1998**.

BRASIL, **Lei Municipal 113 de 04 de junho de 1979** - Introduz Alterações e acrescenta disposições na Lei Municipal nº. 515 de 13 de dezembro de 1977, e dá outras providências.

BRASIL, **Lei Municipal nº515 de 13 de dezembro de 1977**. Cria uma Companhia denominada “Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano S.A. de Cruz Alta”. – CIDUSA – e dá outras providências

BRASIL. **Lei Federal nº 10.683 de 28 de maio de 2003** – Dispõe sobre a organização da Presidência da República e dos Ministérios, e dá outras providências.

BRASIL. **Lei Federal nº.6404/76** de 15 de dezembro de 1976.

BRASIL. **Lei Federal nº. 9.784** de 29 de Janeiro de 1999.

BRASIL. **Lei Federal nº10.301** de 31 de outubro de 2001.

BRASIL. **Lei Federal nº10.303** de 31 de outubro de 2001.

BRASIL. Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado. **A Reforma do Estado e as Mudanças Constitucionais: Síntese & Respostas as dúvidas mais comuns**.

Caderno nº6. Brasília, 1997.

BISQUEIRA, Rafael. SARRIERA, Jorge Castellá.MARTÍNEZ, Francesc.**Introdução à Estatística:**Enfoque informático com o pacote estatístico SPSS.Porto Alegre: Artmed, 2004.

BOWDITCH, J.C. & BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional.** Capítulo 8-Comportamento Macroorganizacional: o ambiente da organização. São Paulo: Pioneira, 1997, p. 142-165.

BUSATTO,Cezar. **Governança solidária:** local desencadeando o processo. Porto Alegre: Prefeitura Municipal de Porto Alegre/Secretaria Municipal de Coordenação, Política e Governança Local. Novembro de 2005.

CASTILHOS, Ubirajara Kehl de. **Proposta de Modelo de Análise de Dados Para Otimização de Negócios em Eventos.** Novo Hamburgo: Centro Universitário Feevale, 2008. Disponível no site: ead.feevale.br/tc/files/0002_1528.doc. Acesso em março de 2009.

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2002.

CUNHA, C. J. A **Adaptação estratégica em ambiente turbulento.** Tese para concurso de professor titular – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção – Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina,1996.

CUNHA, Afonso Celso da. **Experiências de Governança Corporativa.** *On corporate Governance.* Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campuz, 2001.

DI PIETRO, Maria S. Z. **Direito Administrativo.** 18. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva 2003.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio da Língua Portuguesa:** Século XXI. 5 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2001.

FIPECQ: Fundação de Previdência Complementar dos Empregados ou Servidores da FINEP, do IPEA, do CNPq, do INPE e do INPA, 2009. **Código de Governança Corporativa.** Disponível pelo site: <http://www.fipecq.org.br/normas/gc.asp#6>> Acesso em julho de 2009.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Governança organizacional aplicada ao setor público.** Artigo da VIII Congresso Internacional Del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Panamá, 28-31 Oct. 2003. Disponível pelo site: unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047108.pdf. Acessado em janeiro de 2008.

FURTADO, Celso. **Reflexões sobre a Crise Brasileira.** Revista de Economia Política, v. 20, n.4, p.3, out/dez. 2000.

_____, Celso. Os desafios da nova geração. **Jornal dos Economistas**, n.179, p.4, junho. 2004.

_____, Celso. **Teoria e Política do Desenvolvimento Econômico**. 4ª ed. São Paulo: Editora Nacional, 1971.

GARCIA, Felix Arthur. Governança Corporativa. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005. Disponível pelo site: <www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf> Acesso em fevereiro de 2009.

GIAMBIAGI, Fabio e ALÉM, Ana Cláudia. **Finanças Públicas**. Teoria e Prática no Brasil. Rio Janeiro: Editora Campus Ltda, 1999.

GIL, Antonio Carlos. **Técnicas de Pesquisa em Economia e elaboração de monografias**. São Paulo, 2002.

GALBRAITH, John Kenneth. **A economia e o interesse público**. São Paulo: Pioneira, 1988.

GRAHAM, Cole Blease. **Para administrar a organização pública**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1994.

GIACOMONI, James. **Orçamento Público**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

HUGON, Paul. **História das Doutrinas Econômica**, 13ª Edição, São Paulo: Editora Atlas S. A., 1973.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4º ed. 2004.

KISSLER, L.; HEIDEMANN, F. G. **Governança pública**: novo modelo regulatório para as relações entre Estado, mercado e sociedade? Revista de Administração Pública, v. 40, n. 3, mai./jun. 2006.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. **Os paradigmas da administração pública no Brasil (1900-92)**: análise da evolução do campo de conhecimentos em administração pública através dos paradigmas dominantes nos diversos períodos entre 1900-92. Revista de Administração de Empresas - RAE. São Paulo, v.34. n.3., p.41-48. Mai./jun. 1994.

KELM, Martinho Luiz. **Governança organizacional e contabilidade: algumas reflexões a partir da teoria da ação comunicativa**. Artigo da Revista Contemporânea de Contabilidade. jan/jun. 2004.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5º ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LAMEIRA, Valdir de Jesus. **A estrutura de Capital das Sociedades Anônimas**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa**: o governo da empresa e o Conselho de Administração. São Paulo: Editora Campus, 2000.

LODOVICI, E.S. & BERNAREGGI, G.R. **Parceria público-privada**: cooperação financeira e organização entre o setor privado e administrações públicas locais. São Paulo: Summus,

1992.

LORIGADOS, Wilson Batista; LIMA, Fernanda Teles de; SANCHEZ, Alessandra. **Administração Pública, Planejamento e Gestão**. São Paulo:1999.

MACHADO FILHO, Cláudio Pinheiro. **Responsabilidade Social e Governança: O Debate e as Implicações**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

MANGELS, Mathias. **Governança Corporativa**. Disponível pelo site:<:www.bscol.com e www.ibgc.org.br.> Acesso em fevereiro de 2008.

MEIRELLES, Hely L. **Direito Administrativo Brasileiro**. 23.ed. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 1998.

MELLO, Gilmar Ribeiro de. **Governança Corporativa no Setor Público Federal Brasileiro**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 2006. Disponível no site: www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-28072006-093658/ - 14k. Acessado em janeiro de 2008.

MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001 – Capítulos 1 e 2, p.19-32 ; CAPÍTULOS 5, P.107-122.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B;LAMPEL,J.**Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bokman, 2000.

MINTZBERT, H. **An emerging strategy of direct research**. In Van Maanen, J.(Ed). *Qualitative Methodology* London:Sage, 1983.

MOTTA, Fernando C. P. & VASCONCELLOS, Isabella F. G. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

MUSGRAVE, R.A. & MUSGRAVE, P.B. **Finanças Públicas**, Editora Campus, 1980.

NETO, Ramon Martinez Ribeiro. **A Importância da Governança Corporativa na Gestão das Empresas: O Caso do Grupo Orsa**. São Paulo, 2002. Disponível pelo site: www.ead.fea.usp.br/tcc/trabalhos/Artigo_Ramon.pdf. Acesso em fevereiro de 2009.

NEVES, Antonio José Barbosa das .; SILVA, Victor Gomes.; ALMEIDA, José Elias Feres de.; GOLDNER, Fábio. **A Relação entre Performance e as Estruturas de Governança Corporativa das Firms listadas na Bovespa: Estudo Empírico Baseado no Posicionamento Estratégico**. XXXI Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro: RJ- 22 a 26 de setembro de 2007.

NICOLAU, I. **O conceito de estratégia**. Instituto de Desenvolvimento da Gestão Empresarial. Lisboa, 2001.

OSBORNE, David. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 8.ed. Brasília: MH Comunicação, 1995.

PEREIRA, José Matias. **Finanças Públicas: A Política Orçamentária no Brasil**. São Paulo, Editora Atlas S.A. 1999.

PEREIRA, Luiz C. B. **Crise Econômica e Reforma do Estado no Brasil – para uma nova interpretação da América Latina.**[s.n]. São Paulo: 34 Ltda, 1996.

PEREIRA, Maurício Fernandes.; OENING, Karla Simoni. **Formação da Estratégia em Condições de Elevada Influência Governamental:** Uma Análise Longitudinal da Fundação de Apoio à Pesquisa Científica e Tecnológica do Estado de Santa Catarina – FAPESC. Revista de Negócios, Blumenau, v. 12, n. 2, p. 103 - 119, abril/junho 2007. Artigo disponível pelo site:< proxy.furb.br/ojs/index.php/rn/article/viewArticle/454 - 11k> Acesso em fevereiro de 2009.

PETTIGREW, Andrew; FERLIE, Ewan; MCKEE, Lorna. *Shaping Strategic Change.* London: Sage Publications, 1992 – Capítulo 2 – Understanding the Processo off Organizational Change, p. 5-30.

REINERT, Arnaldo. **Dicionário e Lei Nova das companhias ou sociedade Anônimas.** Brasília, DF: 1977.

RICARDO, David. **Princípios da Economia Política e Tributação.** São Paulo, Editora Abril, 1982, p. 166/169.

ROGER, Pablo.; RIBEIRO, Kárem Cristina de Sousa. **Estratégias de Governança Corporativa no Brasil:** Evidências do Controle pelo Mercado de Capitais. ANAIS SLADE\br_busca_js\br_busca_js\t02840200285.html,2006.Disponível pelo site: www.pablo.prof.ufu.br/artigos/slade1.pdf. Acesso em fevereiro de 2009.

ROSA, Márcio Fernando Elias. **Direito Administrativo:** Coleção Sinopses Jurídicas. 6 ed. Vol.19. São Paulo: Editora Saraiva, 2004.

ROTTA, Cláudio.; HILLBRECHT, Ronald Otto.; NETO, Giacomo Balbinotto. **A Governança Corporativa no Mundo.** Artigo publicado em 2007.

RUA, Maria das Graças. **Desafios da administração pública brasileira:** governança, autonomia, neutralidade. Revista do Serviço Público. Ano 48. Número 3. Set-Dez, 1997. Disponível pelo site: www.bresserpereira.org.br/ver_file_3.asp?id=1777 - 21k Acesso em fevereiro de 2009.

SAUSEN, J. O.. **Adaptação Estratégica Organizacional:** O caso da Kepler Weber S.A. Tese de Doutorado em Engenharia de Produção. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresa.** Guia Prático de Orientação para Acionistas e Conselho de Administração. Modelo de Gestão para Redução do Custo de Capital de Geração de Valor ao Negócio. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

SIRQUEIRA, Aieda Batistela de.; KALATZIS, Aquiles Elie Guimarães.;TOLEDO, Franklina Maria Bragion de. **Boas Práticas de Governança Corporativa e Otimização de Portfólio:** Uma Análise Comparativa. Artigo da Universidade de São Paulo – Depto Engenharia de Produção. Disponível pelo site:www.anpec.org.br/revista/aprovados/Boas_praticas.pdf. Acessado em janeiro de 2008.

SOUZA, Nali de Jesus. **Desenvolvimento Econômico.** 5 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2005.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa:** pessoas criam as melhores e piores práticas. 2.^a ed. São Paulo: Editora Gente, 2003.
www.dji.com.br/comercial/sociedade_de_economia_mista.htm 912/2007- 10 horas -Índice Fundamental do Direito.

YIN, R. K. **Estudo de caso.** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookmann, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A: QUESTIONÁRIO

O Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Desenvolvimento, na linha de pesquisa de Gestão de Organizações para o Desenvolvimento da UNIJUÍ, através da mestranda Luísa Cristina Carpovinski Pieniz, está realizando uma pesquisa sobre as práticas de Governança Corporativa e a efetividade de seus fundamentos em uma Sociedade de Economia Mista: o caso da CIDUSA, sob orientação do Professor Dr^o Martinho Luis Kelm.

Diante do exposto, gostaria de solicitar que os Senhores respondam o questionário, salientando que as informações serão utilizadas para a pesquisa.

Desde de já, agradeço atenção dispensada.

APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA: O CASO DA COMPANHIA INDUSTRIAL DE DESENVOLVIMENTO URBANO – CIDUSA DE CRUZ ALTA

Neste trabalho pretende-se estudar as mudanças ocorridas na Companhia de Desenvolvimento Urbano de Cruz Alta – CIDUSA, desde sua criação até os dias atuais, a partir da identificação dos eventos críticos, relacionados com aspectos fundamentais das práticas de governança corporativa.

O surgimento das Sociedades de Economia Mista, neste caso a CIDUSA, já na sua criação tinha o propósito de dotar o Município e Cruz Alta, com uma entidade mista para projetar como cidade líder na região na modalidade deste tipo de serviço na parte de limpeza pública. A Companhia foi constituída e a Prefeitura acionista majoritária.

No entanto, a governança corporativa pública não é somente uma questão de aumento de efetividade e eficiência, mas também de guardar a legalidade e legitimidade. Fontes Filho (2003) destaca que às práticas de governança corporativa para o setor público, ocorreu com o reconhecimento dos excessos corporativos dos anos 90 onde foi sustentado pela pressão de investidores e reguladores, fato refletido para o setor público. A publicação das práticas e condutas corporativas, concluídas com experiências e muitos debates em vários

países, têm conduzido um considerável consenso em assuntos-chave e princípios básicos que fundamentam a governança.

Procura-se através desta pesquisa, avaliar a influência das práticas de Governança sobre a efetividade dos fundamentos de Governança, a partir da coleta de dados junto aos agentes organizacionais e os atores externos, referente aos períodos estratégicos da CIDUSA.

1. De que modo foi sua participação em cada Período Estratégico da CIDUSA.

Assinale a opção:

Nº	Períodos De Duração	Descrição
I	1977-1980	() Presidente () Membro da Diretoria ()Membro do Conselho de Administração ()Membro do Conselho Fiscal () Acionista () Fornecedor () Cliente ()Funcionário () outra. Qual ? _____
II	1981-1992	() Presidente () Membro da Diretoria ()Membro do Conselho de Administração ()Membro do Conselho Fiscal () Acionista () Fornecedor () Cliente ()Funcionário () outra. Qual? _____
III	1993-1998	() Presidente () Membro da Diretoria ()Membro do Conselho de Administração ()Membro do Conselho Fiscal () Acionista () Fornecedor () Cliente ()Funcionário() outra. Qual? _____
IV	1999-2004	() Presidente () Membro da Diretoria ()Membro do Conselho de Administração ()Membro do Conselho Fiscal () Acionista () Fornecedor () Cliente ()Funcionário() outra. Qual? _____
V	2005-2007	() Presidente () Membro da Diretoria ()Membro do Conselho de Administração ()Membro do Conselho Fiscal () Acionista () Fornecedor () Cliente ()Funcionário () outra. Qual? _____

Para responder as questões abaixo, solicito que utilize a AVALIAÇÃO de 1 a 5, assinalando no respectivo período estratégico . A Avaliação apresenta a seguinte escala:

- 1 extremamente fraco
- 2 muito fraco
- 3 fraco
- 4 forte
- 5 muito forte

PRÁTICAS DE GOVERNANÇA

1. Na sua opinião em que grau o Conselho de Administração da CIDUSA foi informado sobre o estado dos negócios da EMPRESA pela Diretoria em cada período Estratégico?

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
	2005-2007	

2. Qual o grau de independência dos conselhos em cada período histórico?

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

3. Como você avalia, em cada período estratégico, a observância pelo conselho de Administração, das responsabilidades do conselho previstas no Estatuto?

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

4. Qual o grau efetivo de participação (em termos de sugerir ações e estratégicas) dos membros do Conselho de Administração na tomada de decisão em cada período estratégico?

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

5. Em cada período estratégico, como você avalia que as sugestões efetuadas à direção da CIDUSA foram realmente observadas pela Direção no dia-a-dia.

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

6. Em alguma situação você tem conhecimento de que alguma decisão do Gestor tenha sido revertida por um Conselho Superior?

7. O rumo histórico que a CIDUSA tomou foi coerente com seu Planejamento. Como se dava o Planejamento e qual a forma de participação efetiva de cada Órgão Superior?

8. Em cada período histórico como eram vistas as Demonstrações contábil/Financeiras em termos de confiabilidade

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

9. No seu entendimento, qual o grau de confiança que se pode ter com relação à auditoria efetuada nas Demonstrações Contábeis.

10. Em algum momento as demonstrações contábeis foram questionadas por algum agente organizacional? Se positivo, qual foi o encaminhamento dado?

11. Os acionistas têm acesso às informações financeiras da organização:

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

12. No seu entendimento, qual eram os objetivos dos acionistas em participar da CIDUSA:

13. Os acionistas têm demonstrado capacidade efetiva de compreender o quadro financeiro da CIDUSA com base nas Demonstrações Disponibilizadas?

14. Em que dimensão os acionistas demonstraram preocupação/atenção com relação ao quadro econômico financeiro da CIDUSA e seu processo decisório:

15. A administração informa todos os membros da organização. Existe mecanismo de comunicação na empresa.

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

16. Relacione as formas de comunicação que tem sido utilizadas pela CIDUSA para viabilizar as partes interessadas o conhecimento de sua situação e processo de gestão:

17. Dos instrumentos utilizados qual você entende que melhor viabilizaria a transparência da gestão? (circule o item acima)

18. Uma melhor transparência do quadro institucional poderia ter modificado o desempenho da empresa. Como?

19. Em cada um dos períodos estratégicos, avalie se houve diferença no tratamento de algum grupo de acionistas pela Direção da CIDUSA

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

20. Os agentes prestam contas a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem durante os seus mandatos.

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

21. Em termos efetivos, qual o grau de influência exercido por grupos externos a direção (conselhos, acionistas) nas decisões internas da empresa

22. Em qual grau estas decisões/influência externa contribuíram para melhorar o desempenho da CIDUSA em cada período:

23. No seu entendimento, qual a responsabilidade de cada um dos seguintes agentes organizacionais e como estes observaram estas responsabilidades:

Presidência:

Gerentes:

Conselho de Administração:

Conselho Fiscal:

Acionistas/Assembléia:

24. Qual o grau de existência de grupos com interesses divergentes em cada período estratégico da CIDUSA

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

25. Relacione os modos que foram historicamente utilizados para equacionar estes conflitos de interesse:

26. Informe em cada período estratégico como você avalia que estes conflitos de interesse influenciaram o desempenho da empresa:

Nº	Períodos De Duração	AVALIAÇÃO
I	1977-1980	
II	1981-1992	
III	1993-1998	
IV	1999-2004	
V	2005-2007	

Descrição do entrevistado	Período Respondido
Funcionário	V
Outros? Auditor – Técnico - Controle Interno Prefeitura.***	IV e V
Outros? Secretário da Fazenda Cruz Alta**	V

Legendas:

*** Participou de três funções, sendo no período II, presidente e acionista, e no período III, IV e V, como membro do conselho de administração e acionista.

*** Participou de três funções em períodos diferentes.

** Participou de duas funções em um mesmo período.

APÊNDICE C: QUESTÕES ABERTAS – RESPOSTAS

6. Em alguma situação você tem conhecimento de que alguma decisão do Gestor tenha sido revertida por um Conselho Superior?

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II, III, IV e V	I, II, III, IV e V	Sim! Não lembro quais, nos livros de atas constará.
Presidente	II	Não teve conhecimento.
Presidente	III	Não, nunca tive conhecimento.
Presidente	III	Não teve conhecimento.
Presidente	III e IV	Não, nenhuma decisão foi revertida.
Presidente	V	Não teve conhecimento.
Membro da diretoria*** I Funcionário II E III Outros IV E V	I, II e III	Não tenho conhecimento de fatos que importassem na intervenção de conselho superior para anulação de ações.
Membro da Diretoria	V	Não teve conhecimento.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Não teve conhecimento.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	Não.
Membro do Conselho Fiscal	V	Não conheço nenhuma.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não.
Acionista	I, II, III, IV e V	Sim, mas não lembro quais.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não tive conhecimento.
Fornecedor	III, IV e V	Não sabe.
Fornecedor	III, IV e V	Não tive conhecimento.
Fornecedor	IV e V	Não tive conhecimento.
Fornecedor	V	Não tive conhecimento.
Funcionário	II, III, IV e V	Duas vezes, mas não lembro.
Funcionário	II, III, IV e V	Não tive conhecimento.
Funcionário	III, IV e V	Não tive conhecimento.
Funcionário	III, IV e V	Não tive conhecimento.
Funcionário	IV e V	Não tive conhecimento.
Funcionário	III e V	No terceiro período.
Funcionário	V	Sim.
Funcionário	V	Não.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não tem conhecimento.
Funcionário	V	Não tem conhecimento.
Funcionário	V	Não tem conhecimento.
Funcionário	V	Não tem conhecimento.
Funcionário	V	Não tem conhecimento.

7. O rumo histórico que a CIDUSA tomou foi coerente com seu Planejamento. Como se dava o Planejamento e qual a forma de participação efetiva de cada Órgão Superior?

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II, III, IV e V	I, II, III, IV e V	Não, nunca explorou na plenitude e economicamente, todos os setores de atividades previsto no seu estatuto. A participação dos órgãos superiores eram pouca e ficou dividida por ocasião da aquisição do seu patrimônio inicial (estrutura física da empresa).
Presidente	II	Não, sempre faltou planejamento.
Presidente	III	Nenhum.
Presidente	III	Não foi coerente. As ordens do planejamento passavam pelo Prefeito. Não existia participação.
Presidente	III e IV	A) O planejamento foi desvirtuado pelo poder político. B) O planejamento visava o crescimento com controle de receita e despesa, além de amortização das dívidas. C) As decisões do conselho visavam apenas o empreguismo.
Presidente	V	Foi coerente, o planejamento pela diretoria apresentado aos conselheiros supervisionava aquilo que está sendo feito e verificar os rumos da empresa.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	A companhia sofreu processo de descontinuidade nas intenções de desenvolvimento da programação inicial de suas ações. O desalinhamento das metas deveu-se a fatores de estruturação e falta de experiências das atividades, destacando-se com primeiro empecilho a forma da capitalização de recursos. Instituída, seu capital é integralizado em 50%, com bens móveis e imóveis, e, 50% em valores a serem repassados, em parcelas, pelo poder público (Prefeitura Municipal). O acionista majoritário, a Prefeitura municipal, não conseguiu cumprir o calendário de desembolso, isto é, repassar os recursos na forma acordada nos estatutos de entidade. Sem capital de giro, e, sem experiência administrativa, com maquinário obsoleto, tudo prosperou contra os reais interesses dos acionistas e, as metas inicialmente planejadas. Sem “rumo”, os diretores da companhia com aquiescência dos acionistas, passaram a programar políticas de curto prazo a fim de atender a demanda, e, principalmente, cumprir com a

Descrição	Período	Respostas
		finalidade para a qual foi criada.
Membro da Diretoria	V	Foi coerente, não tinha antes planejamento, a participação se dá através de assembléias.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Não tenho muitas informações a respeito.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	Afirmo que foi, pois a companhia passou neste período pela auto sustentabilidade, não dependendo de chamada de capital.
Membro do Conselho Fiscal	V	Não teve conhecimento.
Acionista	I, II, III, IV e V	O planejamento foi adequado, mas a incapacidade financeira na qual a empresa se encontrava estava abaixo da média.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não, ela não seguiu aquela primeira missão que foi a nascente de sua constituição, que é dar dinamismo á administração municipal, e acabou se tornando uma entidade política partidária.
Acionista	I, II, III, IV e V	O planejamento foi razoável, porém as dificuldades financeiras impossibilitaram o desenvolvimento da empresa.
Fornecedor	III, IV e V	Não sabe.
Fornecedor	III, IV e V	Acho que não foi coerente, sobre o planejamento não tenho noção.
Fornecedor	IV e V	Infelizmente demorou, mas felizmente mudou de rumo e o planejamento foi bom. Do planejamento anterior não temos conhecimento, mas sabe-se que praticamente não existia participação positiva de órgão superior.
Fornecedor	V	Tem um bom planejamento. Não sabe como acontece a participação efetiva de cada órgão.
Funcionário	II, III, IV e V	Quando entrou no 2º período o planejamento era adequado, já no 3º foi razoável e no 5º o planejamento está se tornando mais efetivo.
Funcionário	II, III, IV e V	Passou a ser coerente a partir de 2005. Não sabe.
Funcionário	III, IV e V	Bom.
Funcionário	III, IV e V	Somente no último período, através de assembléias é colocada a sua opinião.
Funcionário	IV e V	Não tem opinião.
Funcionário	III e V	3º período não foi coerente, pois o planejamento através do gestor não se concluiu por falta de apoio do acionista maior, que é a Prefeitura, já no 5º período, está sendo coerente, o planejamento foi de acordo com a prefeitura.
Funcionário	V	Foi coerente.
Funcionário	V	Acredito que não, que de acordo com as atas do conselho fiscal, conselho de

Descrição	Período	Respostas
		administração e da assembléia, nos anos anteriores havia participação mutua entre os conselhos.
Funcionário	V	Sim, foi coerente. Não sabe.
Funcionário	V	Foi coerente. Não sabe como se dá a participação de cada órgão.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Acho que não.
Funcionário	V	Foi coerente. Não sabe como se dá a participação.
Funcionário	V	Está sendo coerente, através de cronograma de atividades.
Funcionário	V	Razoavelmente coerente, a participação através de reuniões.
Funcionário	V	Foi coerente, através de reuniões.
Funcionário	V	Tem coerência, é através de reuniões.
Funcionário	V	Está sendo coerente, participação em assembléias e reuniões.
Funcionário	V	Os rumos que a empresa tomou, infelizmente, desde sua fundação, não foram os melhores, pois houve governos que não havia a mínima preocupação com a empresa e nem um planejamento coerente, e estreitamente de crescimento.
Funcionário	V	Está no caminho certo.

9. No seu entendimento, qual o grau de confiança que se pode ter com relação à auditoria efetuada nas Demonstrações Contábeis.

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II, III, IV e V	I, II, III, IV e V	Nas duas auditorias efetuadas, que tenho conhecimento, o grau de confiança foi bom.
Presidente	II	Confiáveis.
Presidente	III	Confiável.
Presidente	III	Extremamente fraco.
Presidente	III e IV	As demonstrações contábeis eram fracas, e irreais, a situação ficou esclarecida, com uma auditoria externa terceirizada.
Presidente	V	Bom grau de confiabilidade.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	Nas primeiras duas décadas e meia (1977-1992) os diretores e conselheiros acompanhavam, passo a passo a gestão da companhia, mensalmente, por meio de balancetes mensais e relatórios. Por ocasião do encerramento do exercício, tomavam balanço patrimonial e do relatório de notas explicativas que tinham

Descrição	Período	Respostas
		como finalidade pontuar situações refletidas nas variações patrimoniais. Este processo tinha como mérito assegurar aos diretores, conselheiros e acionistas, a confiabilidade para tomar posição, para futuras decisões. A companhia, desde sua constituição, promoveu a governança corporativa assegurando aos seus proprietários: acionistas majoritários, minoritários e, por extensão aos usuários, total transparência de seus negócios. De forma justa e plena a diretoria atual tem apresentado informações que permite avaliar o sistema patrimonial bem como as mutações ocorridas, isto implica, que façam interferência sobre o futuro.
Membro da Diretoria	V	Totalmente confiável.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Muito confiáveis.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	Considero como plenamente confiáveis.
Membro do Conselho Fiscal	V	Total, pois sempre foram apresentadas todas de forma clara e transparente.
Acionista	I, II, III, IV e V	Confiáveis.
Acionista	I, II, III, IV e V	Confiáveis.
Acionista	I, II, III, IV e V	Confiáveis.
Fornecedor	III, IV e V	Regular.
Fornecedor	III, IV e V	Acho que é Relativamente confiável.
Fornecedor	IV e V	Confiável.
Fornecedor	V	Confiável.
Funcionário	II, III, IV e V	Não sabe.
Funcionário	II, III, IV e V	Confiável.
Funcionário	III, IV e V	Confiável.
Funcionário	III, IV e V	Confiável.
Funcionário	IV e V	Não sabe.
Funcionário	III e V	1º período fraco em termos de confiabilidade. Já no 2º, muito forte em termos de confiabilidade.
Funcionário	V	Bom.
Funcionário	V	Por serem auditadas pelo TCE, acredito que sejam confiáveis.
Funcionário	V	Confiável.
Funcionário	V	Confiáveis.
Funcionário	V	Confiáveis.
Funcionário	V	Não tem acesso.
Funcionário	V	Tem confiança.
Funcionário	V	Bom grau de confiança.
Funcionário	V	Confiável.
Funcionário	V	Confiável.
Funcionário	V	São confiáveis.

Descrição	Período	Respostas
Funcionário	V	São confiáveis.
Funcionário	V	Acredito que hoje a confiança na área contábil, ou em qualquer outra área, pode ser 100%, pois realmente, a empresa esta comprometida com o crescimento de Cruz Alta e seu crescimento próprio, para o bem da população e não apenas ter diretores e gestores.
Funcionário	V	Não opinou.

10. Em algum momento as demonstrações contábeis foram questionadas por algum agente organizacional? Se positivo, qual foi o encaminhamento dado?

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II ,III,IV e V	I, II, III, IV e V	Pelos conselheiros de administração e fiscal, sempre houve questionamento durante às assembléias.
Presidente	II	Não.
Presidente	III	Não.
Presidente	III	Nunca foram questionadas.
Presidente	III e IV	Sim, eram insuficientes para a tomada de decisões, foi questionada pela diretoria. Foi contratada uma empresa especializada que esclareceu a real situação, demonstrando a inviabilidade da empresa.
Presidente	V	Não.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	Desconheço a ocorrência que desabonasse algum documento integrante das demonstrações contábeis.
Membro da Diretoria	V	Não.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Não tenho conhecimento.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	No período referido, em nenhum momento.
Membro do Conselho Fiscal	V	Não.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não.
Acionista	I, II, III, IV e V	Pelos conselheiros, mas eram tantos que não chegaram num consenso entre os representantes.
Fornecedor	III, IV e V	Não sabe.
Fornecedor	III, IV e V	Não tem conhecimento.
Fornecedor	IV e V	Não.
Fornecedor	V	Sim, reformulação administrativa e criação de conselhos.
Funcionário	II, III, IV e V	Não tem notícias.
Funcionário	II, III, IV e V	Não.
Funcionário	III, IV e V	Não.
Funcionário	III, IV e V	Um questionamento no período de 1999 a

Descrição	Período	Respostas
		2004. Refeito os balanços da empresa pelo mesmo órgão.
Funcionário	IV e V	Teve, mas não sabe em que período.
Funcionário	III e V	Não teve questionamentos.
Funcionário	V	Não.
Funcionário	V	Não, apenas controle interno nas auditorias internas. Nos é encaminhada às sugestões, as quais procuramos seguir.
Funcionário	V	Não.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não tem notícia.
Funcionário	V	Não.
Funcionário	V	Não se lembra.
Funcionário	V	Não.
Funcionário	V	Não.
Funcionário	V	Não.
Funcionário	V	Em momento algum tive este tipo de conhecimento.
Funcionário	V	Não sabe.

12. No seu entendimento, qual eram os objetivos dos acionistas em participar da CIDUSA:

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II ,III,IV e V	I, II, III, IV e V	Pelo modelo da sociedade, eram necessários acionistas, pessoas físicas, sócios minoritários e assim foram convidados pessoas ligadas a entidades de classe, indústria, comércio e outras pessoas participantes de nossa comunidade. Há participação foi unicamente o intuito de colaborar com o poder público, numa idéia que na época seria importante para Cruz Alta, uma vez que a empresa seria gerida sem interferências políticas-partidárias, com funcionários regidos pela CLT, buscando a eficiência.
Presidente	II	Desenvolver a cidade.
Presidente	III	Figura decorativa.
Presidente	III	Nenhum objetivo.
Presidente	III e IV	Apenas, a preocupação com suas responsabilidades financeiras, perante o endividamento da empresa.
Presidente	V	A idéia de participar de uma sociedade de economia mista, vinha no sentido dos acionistas em dar agilidade ao município.

Descrição	Período	Respostas
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	Fundamentalmente, a participação dos acionistas “minoritários” tinha como propósito permitir a formação legal exigida; para constituir uma empresa de economia mista. O gestor público municipal, da época, e, seus colaboradores (secretários municipais), somada a parcela de representações da comunidade, sabedores das dificuldades financeiras da Prefeitura, entenderam que era imperioso criar uma alternativa visando sanar e melhorar a saúde financeira do município. O evento contou com o desenvolvimento de estudos que derivaram na indicação da criação de uma empresa, com capital misto. Surge, então, a Companhia Industrial e de Desenvolvimento Urbano de Cruz Alta – CIDUSA.
Membro da Diretoria	V	Não deixar a instituição totalmente pública.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Buscar informações sobre o resultado econômico de empresas, dificuldades e dívidas antigas.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	Acompanhar a real situação da Cidusa, em especial por parte da Prefeitura, que é a acionista majoritária.
Membro do Conselho Fiscal	V	Não opinou.
Acionista	I, II, III, IV e V	Apelo feito pelo prefeito na época a comunidade para que todos os grupos e entidades participassem.
Acionista	I, II, III, IV e V	Apelo da administração municipal para os empresários de modo geral.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não opinou.
Fornecedor	III, IV e V	Desenvolver a comunidade.
Fornecedor	III, IV e V	Desenvolver o município com uma empresa competitiva na atividade.
Fornecedor	IV e V	Empreguismo.
Fornecedor	V	Primeiramente era o desenvolvimento da empresa com entidade, mas depois visou lucro, o que quase decretou a falência da companhia, e só retornou as suas atividades, com a profunda reestruturação.
Funcionário	II, III, IV e V	Interesses que a empresa forneça materiais para terceiro. Ajuda ao município.
Funcionário	II, III, IV e V	Não sabe.
Funcionário	III, IV e V	Pra ajudar o município.
Funcionário	III, IV e V	Por serem acionistas.

Descrição	Período	Respostas
Funcionário	IV e V	Financeiro.
Funcionário	III e V	Interesses financeiros no começo.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Ajudar o município.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Ter uma empresa.
Funcionário	V	Ajudar o município a se desenvolver.
Funcionário	V	Objetivos de melhorar o município e o seu lucro.
Funcionário	V	Queriam ajudar! Mas também pensavam no lucro.
Funcionário	V	Fazer crescer a cidade com uma empresa forte no ramo.
Funcionário	V	Dar um futuro à empresa.
Funcionário	V	Ajudar o município.
Funcionário	V	Acredito que era visando o bem estar e o crescimento da população e com isso, o lucro.
Funcionário	V	Desenvolver o município.

13. Os acionistas têm demonstrado capacidade efetiva de compreender o quadro financeiro da CIDUSA com base nas Demonstrações Disponibilizadas?

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II, III, IV e V	I, II, III, IV e V	Sim.
Presidente	II	Sim.
Presidente	III	Não participavam.
Presidente	III	Não.
Presidente	III e IV	Apenas superficialmente.
Presidente	V	Sim.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	Nos últimos anos, não tenho presenciado as assembléias gerais, momento em que são feitas as exposições sobre os resultados operacionais da companhia. Nos períodos de 1977 a 1992, quando participei efetivamente, foi notável o desempenho dos acionistas minoritários, pois, na sua maioria, eram constituídos de empresários com larga experiência em empreendimentos de natureza comercial e industrial. Por outro lado, pelo organismo municipal, havia permanente acompanhamento, o poder executivo se fazia representar pelo Secretário da Fazenda e Contador do município.

Descrição	Período	Respostas
Membro da Diretoria	V	Sim.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Sim.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	Aqueles que efetivamente participam tem.
Membro do Conselho Fiscal	V	Sim.
Acionista	I, II, III, IV e V	Teve durante todos os períodos.
Acionista	I, II, III, IV e V	Sim, sempre.
Acionista	I, II, III, IV e V	Sim.
Fornecedor	III, IV e V	Sim.
Fornecedor	III, IV e V	Não sabe.
Fornecedor	IV e V	Não sabe.
Fornecedor	V	Sim.
Funcionário	II, III, IV e V	Sim.
Funcionário	II, III, IV e V	Não sabe.
Funcionário	III, IV e V	Sim.
Funcionário	III, IV e V	Não.
Funcionário	IV e V	Sim.
Funcionário	III e V	1º período não era compreendido as demonstrações, já no 2º melhorou em relação ao 1º período.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Os acionistas, com exceção da prefeitura, nenhum outro acionista demonstra interesse pela empresa.
Funcionário	V	Sim.
Funcionário	V	Sim.
Funcionário	V	Sim.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Tem conhecimento.
Funcionário	V	Sim.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Sim.
Funcionário	V	Não.
Funcionário	V	Penso que sim.
Funcionário	V	Não opinou.

14. Em que dimensão os acionistas demonstraram preocupação/atenção com relação ao quadro econômico financeiro da CIDUSA e seu processo decisório:

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II, III, IV e V	I, II, III, IV e V	Não sabe.
Presidente	II	Pouca preocupação.
Presidente	III	Não demonstraram preocupação.
Presidente	III	Zero.
Presidente	III e IV	Demonstraram apenas, preocupação em

Descrição	Período	Respostas
		se eximir das responsabilidades financeiras.
Presidente	V	Pouco interesse nos processos.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	O grau de preocupação dos acionistas estava, sempre, relacionado ao nível de preocupação do governo municipal e a direção da companhia. É possível firmar que, pelas leituras das atas essa situação está muito clara e bem caracterizada. Ainda que não somasse a totalidade dos acionistas, sempre havia os comprometidos, aqueles que acreditavam que os destinos da entidade influenciariam no desenvolvimento da cidade.
Membro da Diretoria	V	Preocupam-se procuram conversar e interagir com a direção, através da participação nas assembleias.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Quando compareciam as reuniões, buscavam informações.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	Com muita responsabilidade, aqueles que participavam.
Membro do Conselho Fiscal	V	Nenhum momento.
Acionista	I, II, III, IV e V	Pouca preocupação.
Acionista	I, II, III, IV e V	Pouca preocupação.
Acionista	I, II, III, IV e V	Pouca preocupação, por se tratar de uma empresa inviável.
Fornecedor	III, IV e V	Pouca preocupação.
Fornecedor	III, IV e V	Acho que pouca preocupação.
Fornecedor	IV e V	Até anos atrás não havia preocupação. Hoje existe preocupação.
Fornecedor	V	Eles tem preocupações.
Funcionário	II, III, IV e V	Certa preocupação com o estado do negócio da empresa.
Funcionário	II, III, IV e V	Com fraco grau de preocupação.
Funcionário	III, IV e V	Tem uma certa preocupação.
Funcionário	III, IV e V	Muito pouca.
Funcionário	IV e V	Não estão muito preocupados com o quadro.
Funcionário	III e V	No geral, a maioria dos acionistas não tem preocupação, já a prefeitura demonstra a preocupação.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Com exceção da prefeitura, nenhum acionista demonstra interesse e tão pouca preocupação com a situação da empresa.
Funcionário	V	Não muito.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Pouca preocupação.

Descrição	Período	Respostas
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Tem uma certa preocupação.
Funcionário	V	Razoável preocupação.
Funcionário	V	Certa preocupação.
Funcionário	V	Não tem preocupação.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não demonstra preocupação.
Funcionário	V	Não tenho este tipo de informação.
Funcionário	V	Não tem preocupação.

16. Relacione as formas de comunicação que tem sido utilizadas pela CIDUSA para viabilizar as partes interessadas o conhecimento de sua situação e processo de gestão:

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II ,III,IV e V	I, II, III, IV e V	Reuniões da assembléia geral e envio de relatórios.
Presidente	II	Assembléias e informativos.
Presidente	III	Não existia comunicação.
Presidente	III	Na época por telefone.
Presidente	III e IV	- Atas de assembléias ordinárias e extraordinárias. - Circulares e informativos. - Relatórios periódicos e anuais.
Presidente	V	Assembléias, reuniões, circulares e memorandos.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	São normas usuais na companhia, para dar conhecimento dos atos de gestão a disponibilização dos balancetes; balanço patrimonial; relatórios; notas explicativas, contemplando dados de um determinado período de tempo. Também, são realizadas reuniões, com periodicidade, e, assembléias gerais de acordo com as normas estatutárias, sendo que, em ambas, a pauta dos trabalhos é previamente anunciada e objetiva, além de dar conhecimento dos assuntos operacionais da empresa, oferecer espaço para que os acionistas possam interagir opinando sobre o futuro na programação das metas e diretrizes. Salienta-se que, paralelamente, é feita a publicação na imprensa (jornal), e, remessa de cópia das demonstrações contábeis a todos os acionistas.
Membro da Diretoria	V	Assembléias.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Por comunicações de assembléias, nos

Descrição	Período	Respostas
		jornais e cartas.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	Com reuniões periódicas e com fornecimento de relatórios, registrado através de atas.
Membro do Conselho Fiscal	V	Cópia dos seus atos ou encaminhamento.
Acionista	I, II, III, IV e V	Assembléias gerais.
Acionista	I, II, III, IV e V	Assembléias gerais.
Acionista	I, II, III, IV e V	Reuniões (assembléias gerais).
Fornecedor	III, IV e V	Não sabe.
Fornecedor	III, IV e V	Assembléias e reuniões.
Fornecedor	IV e V	Informação de imprensa escrita e falada.
Fornecedor	V	- Publicações em jornais. - Publicação em meios de comunicação como Tv, Rádio e etc.
Funcionário	II, III, IV e V	Reuniões e assembléias.
Funcionário	II, III, IV e V	Reuniões e assembléias.
Funcionário	III, IV e V	Reuniões.
Funcionário	III, IV e V	Memorandos oficiais, ordens de serviço e assembléias.
Funcionário	IV e V	Reuniões.
Funcionário	III e V	Assembléias gerais e reuniões.
Funcionário	V	Verbal - (Reuniões).
Funcionário	V	- Assembléias. - Reuniões com funcionários. - Informações aos próprios funcionários.
Funcionário	V	Reuniões.
Funcionário	V	Reuniões (conversas verbais).
Funcionário	V	Comunicados, ofícios, editais e reuniões diversas.
Funcionário	V	Reuniões.

17. Dos instrumentos utilizados qual você entende que melhor viabilizaria a transparência da gestão? (circule o item acima)

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II, III, IV e V	I, II, III, IV e V	Reuniões de assembléias gerais.
Presidente	II	Assembléias.
Presidente	III	Não tinha comunicação.

Descrição	Período	Respostas
Presidente	III	Por telefone.
Presidente	III e IV	Atas de assembléia.
Presidente	V	Assembléias.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	Sem sombra de dúvida, o administrador de boa fé, deve propor-se a dar ampla divulgação, mas, principalmente, fazer com que os usuários dessas informações tenham o entendimento necessário dos números que lhe são apresentados. Para tanto, o melhor instrumento de transparência é através da <u>audiência pública</u> , na companhia, é usual a assembléia geral, com a presença de um técnico com habilidade suficiente; comprometido com os problemas sociais, e, disposto a prestar as informações que tornem compreensíveis os termos técnicos usados nas prestações de contas, favorecendo o entendimento de todos quantos estejam interessados nos rumos da companhia.
Membro da Diretoria	V	Assembléias.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Reuniões com os acionistas.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	Relatórios expressos.
Membro do Conselho Fiscal	V	Cópia dos seus atos ou encaminhamentos.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não sabe.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não sabe.
Acionista	I, II, III, IV e V	Reuniões – (assembléias gerais).
Fornecedor	III, IV e V	Não sabe.
Fornecedor	III, IV e V	Assembléias.
Fornecedor	IV e V	Informação de imprensa escrita e falada.
Fornecedor	V	Publicações em jornais.
Funcionário	II, III, IV e V	Reuniões.
Funcionário	II, III, IV e V	Reuniões.
Funcionário	III, IV e V	Não sabe.
Funcionário	III, IV e V	Assembléias.
Funcionário	IV e V	Reuniões.
Funcionário	III e V	Assembléia geral.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Reuniões com funcionários.
Funcionário	V	Reuniões.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Reuniões.
Funcionário	V	Informativo mais individualizado sobre os setores da companhia.
Funcionário	V	Reuniões.
Funcionário	V	Aumentar o número de reuniões.

Descrição	Período	Respostas
Funcionário	V	Reuniões. Obs: é um bom instrumento, só que teria que acontecer em diversos períodos.
Funcionário	V	Reuniões.
Funcionário	V	Reuniões.
Funcionário	V	Reuniões.
Funcionário	V	Comunicados.
Funcionário	V	Reuniões.

18. Uma melhor transparência do quadro institucional poderia ter modificado o desempenho da empresa. Como?

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II ,III,IV e V	I, II, III, IV e V	Não.
Presidente	II	Não.
Presidente	III	Talvez fosse possível.
Presidente	III	Dando maior autonomia a administração.
Presidente	III e IV	Sim, com transparência da situação e das decisões tomadas, evitando a ingerência política na execução dos planejamentos.
Presidente	V	Sim. Á medida que a transparência avança melhor a tomada de decisão por parte do gestor.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I ,II e III	Não opinou.
Membro da Diretoria	V	Sim. Manter os colaboradores a par da situação para ter qualidade de trabalho.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Balancetes trimestrais.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	No período citado, a transparência foi efetiva.
Membro do Conselho Fiscal	V	Sim.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não.
Fornecedor	III, IV e V	Acha que não.
Fornecedor	III, IV e V	Sim, Isto daria um melhor planejamento.
Fornecedor	IV e V	Sim, pois haveria maior cobrança, para melhor andamento da empresa.
Fornecedor	V	Sim. Publicando as despesa e receitas da empresa em diferentes períodos.
Funcionário	II, III, IV e V	Modificaría, pois os funcionários, enfim toda a comunidade estaria bem mais otimista com informações reais da empresa.
Funcionário	II, III, IV e V	Sim, Melhoraria a gestão da empresa

Descrição	Período	Respostas
		colaborando com a situação administrativa.
Funcionário	III, IV e V	Não.
Funcionário	III, IV e V	Sim, Poderia ter adiantado a realidade da empresa, para poder tomar alguma decisão.
Funcionário	IV e V	Sim.
Funcionário	III e V	Sim, Melhor participação dos acionistas, enfim, todos os agentes da empresa.
Funcionário	V	Sim, A medida que a transparência avança no sentido de tomar a melhor decisão.
Funcionário	V	Acha que sim.
Funcionário	V	Sim, Com a transparência nas informações, divulgação das informações gerenciais.
Funcionário	V	Sim, Mas não sabe como.
Funcionário	V	Sim.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Sim, Daria mais confiança.
Funcionário	V	Melhoraria, mas não sabe como.
Funcionário	V	Sim, poderia evoluir mais ao longo do tempo.
Funcionário	V	Não alteraria muito.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Sim, uma melhor transparência garantiria um futuro melhor para a empresa.
Funcionário	V	Não conseguiria mudar muito.
Funcionário	V	Não modificaria.

21. Em termos efetivos, qual o grau de influência exercido por grupos externos a direção (conselhos, acionistas) nas decisões internas da empresa

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II ,III,IV e V	I, II, III, IV e V	A direção acata decisões da maioria dos acionistas, para o bom desempenho da empresa, todas estas decisões são tratadas em assembléias e constam no livro de atas.
Presidente	II	Muito forte! Por causa da Prefeitura Municipal.
Presidente	III	Influência por parte da prefeitura.
Presidente	III	Nenhum.
Presidente	III e IV	1) Prefeito Municipal-sócio majoritário. 2) Secretário da fazenda municipal-liberação de recursos 3) Partidos políticos e vereadores-

Descrição	Período	Respostas
		protecionismo e empreguismo.
Presidente	V	Pouca influência, principalmente na gestão diária da empresa.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	É inegável que, o acionista majoritário da companhia, a Prefeitura Municipal, inclusive, por ser a maior consumidora dos serviços prestados pela companhia, por conseguinte a que apresenta maior faturamento, e, assim, atua, fortemente, na gestão dos negócios desenvolvendo atividades que lhe garantam oportunizar sua manutenção e prestações para o seu desenvolvimento no futuro.
Membro da Diretoria	V	Não tem influências.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Não tenho conhecimento.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	Considero como uma influência moderada e acima de tudo ponderada.
Membro do Conselho Fiscal	V	Muito pouca.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não tem influência dos conselheiros, mas sim da Prefeitura.
Acionista	I, II, III, IV e V	A influência é exercida pela Prefeitura Municipal.
Acionista	I, II, III, IV e V	A direção acata decisões, baseado na posição da Prefeitura, por se tratar de acionista majoritário.
Fornecedor	III, IV e V	Forte influência de todas as partes.
Fornecedor	III, IV e V	A influência é extrema, principalmente por parte da Prefeitura.
Fornecedor	IV e V	Hoje existe influência positiva, antes, existia influência negativa.
Fornecedor	V	Existe forte influência.
Funcionário	II, III, IV e V	A Prefeitura exerce influência por ser acionista maior, mas os acionistas, de menor porte, dão a sua opinião.
Funcionário	II, III, IV e V	Forte grau de influência nas decisões.
Funcionário	III, IV e V	Sim, forte.
Funcionário	III, IV e V	Com bastante influência, por parte dos acionistas.
Funcionário	IV e V	Sim.
Funcionário	III e V	O grupo majoritário tem grande influência nas decisões.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não tem interferências.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Bastante influência.
Funcionário	V	Pouca influência.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não tem influência.

Descrição	Período	Respostas
Funcionário	V	Eles influenciam muito pouco.
Funcionário	V	Tem sobre as decisões da empresa, quando da atuação no mercado.
Funcionário	V	Tem influência razoável.
Funcionário	V	Acredita que sim.
Funcionário	V	Não dispõe de tal informação.
Funcionário	V	Forte, através da Prefeitura Municipal.

22. Em qual grau estas decisões/influência externa contribuíram para melhorar o desempenho da CIDUSA em cada período:

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II, III, IV e V	I, II, III, IV e V	A partir do controle de suas atividades pelo tribunal de contas, este tipo de sociedade que tinha vantagens de uma empresa S/A; deixou de tê-las e se equiparou a uma administração pública, com muito menos flexibilidade nas suas decisões.
Presidente	II	Não melhoraram! Nunca contribuíram.
Presidente	III	Não tinham influências.
Presidente	III	Nenhuma.
Presidente	III e IV	As decisões de influência externa, em nada contribuíram para melhorar o desempenho, ela sempre visavam vantagens políticas e muito pouco interesse econômico.
Presidente	V	Não melhoraria.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	Não opinou.
Membro da Diretoria	V	Não teve influências.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Não tem conhecimento.
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	No período citado, a direção da Cidusa tomou a frente das decisões importantes tomadas.
Membro do Conselho Fiscal	V	Não houve.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não teve influência.
Acionista	I, II, III, IV e V	As decisões somente atropelaram o desempenho da empresa.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não modificaram o quadro da empresa.
Fornecedor	III, IV e V	Não, as influências não contribuíram.
Fornecedor	III, IV e V	Não sabe.
Fornecedor	IV e V	Maior participação de todos os envolvidos.
Fornecedor	V	Teve uma forte participação.
Funcionário	II, III, IV e V	Contribuíram relativamente.
Funcionário	II, III, IV e V	Sim, com alguma influência.

Descrição	Período	Respostas
Funcionário	III, IV e V	Sim, muito.
Funcionário	III, IV e V	Muito pouco.
Funcionário	IV e V	Forte.
Funcionário	III e V	1º período não teve influências positivas, já no 2º foram boas às influências.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não opinou.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Não influenciaram.
Funcionário	V	Não contribuiu muito com a empresa.
Funcionário	V	Melhorou o desempenho da empresa.
Funcionário	V	Melhorou, pois foram tomadas as melhores decisões.
Funcionário	V	Sim, bastante.
Funcionário	V	Acredito que a maior influência externa é a colocação dos diretores administrativos que são quem define os rumos da empresa, durante sua gestão.
Funcionário	V	Não melhoraram.

23. No seu entendimento, qual a responsabilidade de cada um dos seguintes agentes organizacionais e como estes observaram estas responsabilidades:

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II, III, IV e V	I, II, III, IV e V	Presidência: Responde pelos seus atos administrativos, judicial e extrajudicial em nome da empresa. Gerentes: (ver estatutos) Conselho de Administração: (ver estatutos) Conselho fiscal: (ver estatutos) Acionista/Assembléia: (ver estatutos)
Presidente	II	Presidência: Gerenciar a empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: Auxiliar o administrador na tomada de decisão. Conselho fiscal: Fiscalizar os atos dos administradores. Acionista/Assembléia: Nenhuma.
Presidente	III	Presidência: Total, gerenciamento da empresa, embora sendo, só aparentemente por decisões que passam pelo prefeito. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: Só se

Descrição	Período	Respostas
		reunia anualmente, não tinha responsabilidade. Conselho fiscal: Não tinha responsabilidade. Acionista/Assembléia: Nenhum.
Presidente	III	Presidência: Teria que ter autonomia total. Gerentes: Subordinado Conselho de Administração: Acompanhamento a presidência. Conselho fiscal: Fiscalização atuante, o que nunca ocorreu. Acionista/Assembléia: Participantes, exigindo andamento da administração da empresa.
Presidente	III e IV	Presidência: Responsabilidade total, perante o conselho do tribunal de contas e judiciário. Gerentes: Responsabilidade perante a diretoria. Conselho de Administração: Determinações, mas eximi-se das conseqüências. Conselho fiscal: Atuava sempre, conforme, a determinação do conselho de administração. Acionista/Assembléia: Eram sempre os mesmos, pois participavam dos conselhos fiscal e de administração.
Presidente	V	Presidência: Tem a responsabilidade de administrar a empresa. Gerentes: Não sabe Conselho de Administração: Dar o aval a administração nas ações. Conselho fiscal: Dar o seu veredito, quanto aos recursos da empresa. Acionista/Assembléia: Decide quem vai precidir a empresa e na tomada de decisões.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I, II e III	Presidência: Não respondeu. Gerentes: Não respondeu. Conselho de Administração: Não respondeu. Conselho fiscal: Não respondeu. Acionista/Assembléia: Não respondeu.
Membro da Diretoria	V	Presidência: Definir o planejamento da empresa. Gerentes: Efetivar o planejamento: Executar as decisões. Conselho de Administração: Referendar o planejamento.

Descrição	Período	Respostas
		<p>Conselho fiscal: Verificar o que está sendo feito, se está dentro das normas contábeis, para o bom andamento do período.</p> <p>Acionista/Assembléia: Proteger o patrimônio da empresa, que é o seu próprio patrimônio investido.</p>
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	<p>Presidência: Estar buscando novos mercados para empresas, novos relacionamentos.</p> <p>Gerentes: Controlar custos</p> <p>Conselho de Administração: Ser consultado na tomada de decisões importantes.</p> <p>Conselho fiscal: Aprovar ou reprovar e monitorar o ciclo operacional.</p> <p>Acionista/Assembléia: Estar informado sobre o que a cidusa faz, ou vai fazer.</p>
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	<p>Presidência: Com muita seriedade e transparência nas decisões tomadas, bem como na execução.</p> <p>Gerentes: Responsáveis pelas tarefas executadas.</p> <p>Conselho de Administração: Não opinou.</p> <p>Conselho fiscal: Os que efetivamente participaram, com muita responsabilidade.</p> <p>Acionista/Assembléia: Responderam as propostas de origem da presidência, acredito que praticamente todas.</p>
Membro do Conselho Fiscal	V	<p>Presidência: Sendo presidente o gestor, tem ele com o despacho nos conselhos o maior grau de responsabilidade.</p> <p>Gerentes: Acompanhamento na execução das metas e ações propostas.</p> <p>Conselho de Administração (CA): Tem o mesmo grau nas ações de acompanhamento e fiscalização.</p> <p>Conselho fiscal: idem CA</p> <p>Acionista/Assembléia: idem CA.</p>
Acionista	I, II, III, IV e V	<p>Presidência: Parte administrativa e execução daquilo que é elaborado.</p> <p>Gerentes: Ação limitada.</p> <p>Conselho de Administração: Responsabilidade de buscar um funcionamento produtivo, mesmo que de difícil execução.</p> <p>Conselho fiscal: Fazer funcionar a empresa, mas sabendo das dificuldades, não teve efetividade, como deveria ter</p>

Descrição	Período	Respostas
		<p>sido.</p> <p>Acionista/Assembléia: Praticamente nada, pouca representação.</p>
Acionista	I, II, III, IV e V	<p>Presidência: Responsabilidade em relação ao conselho acionista.</p> <p>Gerentes: Não sabe.</p> <p>Conselho de Administração: Fazer com que a empresa tome sempre a melhor decisão.</p> <p>Conselho fiscal: Fiscalizar a atividade da empresa.</p> <p>Acionista/Assembléia: Pouca responsabilidade.</p>
Acionista	I, II, III, IV e V	<p>Presidência: (ver estatutos)</p> <p>Gerentes: idem para todas as questões.</p> <p>Conselho de Administração:</p> <p>Conselho fiscal:</p> <p>Acionista/Assembléia:</p>
Fornecedor	III, IV e V	<p>Presidência: Gerenciar a empresa na tomada de decisão.</p> <p>Gerentes: Coordenar a produção.</p> <p>Conselho de Administração: Proporcionar segurança nas decisões da empresa, sugerir mudanças, verificar as ações.</p> <p>Conselho fiscal: Verificar as contas da empresa.</p> <p>Acionista/Assembléia: Parte integrante da empresa, que decide os rumos da entidade.</p>
Fornecedor	III, IV e V	<p>Presidência: Coordenar a empresa.</p> <p>Gerentes: Não sabe.</p> <p>Conselho de Administração: Auxiliar a gerência na tomada de decisão.</p> <p>Conselho fiscal: Fiscalizar, se está sendo cumprida as normas da empresa.</p> <p>Acionista/Assembléia: Não sabe.</p>
Fornecedor	IV e V	<p>Presidência: Coordenar.</p> <p>Gerentes: Cumprir determinações.</p> <p>Conselho de Administração: Administrar bem.</p> <p>Conselho fiscal: Fiscalizar sempre.</p> <p>Acionista/Assembléia: Participação e cobranças.</p>
Fornecedor	V	<p>Presidência: Forte responsabilidade.</p> <p>Gerentes: Forte responsabilidade.</p> <p>Conselho de Administração: Muito forte responsabilidade.</p> <p>Conselho fiscal: idem</p> <p>Acionista/Assembléia: idem.</p>
Funcionário	II, III, IV e V	<p>Presidência: Fazer a firma crescer,</p>

Descrição	Período	Respostas
		<p>responsabilidades com o pessoal empregado na empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: idem. Conselho fiscal: idem. Acionista/Assembléia: Ver se os recursos investidos por ele, estão sendo aplicados nos fundamentos da empresa.</p>
Funcionário	II, III, IV e V	<p>Presidência: Gerenciar a empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: idem Conselho fiscal: Analisar as contas da empresa, para o andamento do exercício. Acionista/Assembléia: Importância nas decisões e nos rumos da empresa.</p>
Funcionário	III, IV e V	<p>Presidência: Tem muita responsabilidade. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: Ajuda nas decisões. Conselho fiscal: Ajuda empresa no controle. Acionista/Assembléia: Não sabe.</p>
Funcionário	III, IV e V	<p>Presidência: Responsável pelo andamento da empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: idem Conselho fiscal: idem Acionista/Assembléia: idem</p>
Funcionário	IV e V	<p>Presidência: Responsabilidade em todo o segmento da empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: Não sabe. Conselho fiscal: Fiscalizar as contas da empresa. Acionista/Assembléia: Responsabilidades em todos os segmentos da empresa.</p>
Funcionário	III e V	<p>Presidência: Responsabilidade geral na administração da empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: Auxiliar na tomada de decisão correta. Conselho fiscal: Responsabilidade com a fiscalização dos atos da empresa. Acionista/Assembléia: Buscar alternativas para o desempenho da empresa.</p>
Funcionário	V	<p>Presidência: Manter a empresa funcionando. Gerentes: Organizar a empresa.</p>

Descrição	Período	Respostas
		Conselho de Administração: Não sabe. Conselho fiscal: Fiscalizar. Acionista/Assembléia: Não sabe.
Funcionário	V	Presidência: Gestão, gerenciamento de pessoal e financeiro da empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: idem Conselho fiscal: idem Acionista/Assembléia: idem.
Funcionário	V	Presidência: Administrar a empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: idem. Conselho fiscal: idem Acionista/Assembléia: idem.
Funcionário	V	Presidência: Gerenciar a empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: Supervisionar a direção. Conselho fiscal: Não sabe. Acionista/Assembléia: idem
Funcionário	V	Presidência: Gerenciar a empresa. Gerentes: não sabe. Conselho de Administração: idem. Conselho fiscal: idem. Acionista/Assembléia: idem.
Funcionário	V	Presidência: não sabe. Gerentes: idem Conselho de Administração: idem Conselho fiscal: idem. Acionista/Assembléia: idem.
Funcionário	V	Presidência: Conduzir a empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: idem. Conselho fiscal: idem. Acionista/Assembléia: idem.
Funcionário	V	Presidência: Prestar contas para os acionistas e tocar a empresa. Gerentes: Cuidar dos setores. Conselho de Administração: Fazer que a empresa esteja dentro da lei. Conselho fiscal: Prestar contas da empresa. Acionista/Assembléia: Tem responsabilidades com a empresa, não sabem quais.
Funcionário	V	Presidência: Administrar de forma que a empresa atinja seus objetivos, e seja viável. Gerentes: Cuidar os setores, que a eles são de responsabilidade. Conselho de Administração: Tem

Descrição	Período	Respostas
		<p>responsabilidade de opinar. Conselho fiscal: Responsabilidade de fiscalizar as contas, ver seus recursos se estão sendo aplicados de forma correta. Acionista/Assembléia: Responsabilidade de estar informado, sobre o que acontece.</p>
Funcionário	V	<p>Presidência: Para gerir completamente a empresa. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: Dão opinião sobre o rumo da empresa. Conselho fiscal: Não sabe. Acionista/Assembléia: idem.</p>
Funcionário	V	<p>Presidência: Administrar a empresa de maneira correta que evolua. Gerentes: Não sabe. Conselho de Administração: Ajudar a orientar a presidência. Conselho fiscal: Fiscalizar as contas e ver a empregabilidade dos recursos. Acionista/Assembléia: Não sabe.</p>
Funcionário	V	<p>Presidência: Organiza a empresa. Gerentes: Gerencia os serviços. Conselho de Administração: Não sabe. Conselho fiscal: idem. Acionista/Assembléia: idem.</p>
Funcionário	V	<p>Presidência: Criar e possibilitar caminhos para atingir metas. Gerentes: Coordenar e organizar os mais diversos trabalhos. Conselho de Administração: Desenvolver metas. Conselho fiscal: Fiscalizar e normatizar finanças. Acionista/Assembléia: Investir capital financeiro, para recolhimento de lucros futuros.</p>
Funcionário	V	<p>Presidência: Gerenciar a empresa. Gerentes: Auxiliar na produção. Conselho de Administração: Propor soluções para a empresa. Conselho fiscal: Fiscalizar os atos dos administradores da empresa. Acionista/Assembléia: Não sabe.</p>

25. Relacione os modos que foram historicamente utilizados para equacionar estes conflitos de interesse:

Descrição	Período	Respostas
Presidente***II Membro do Conselho de Administração III, IV e V Acionista I, II ,III,IV e V	I, II, III, IV e V	Não lembra.
Presidente	II	Reuniões e conversas.
Presidente	III	Reuniões e diálogos.
Presidente	III	Diversas reuniões, sem conclusões.
Presidente	III e IV	Levando ao conhecimento da imprensa e tornando públicas as decisões e determinações. Registrando em atas de assembléias todas as determinações e execuções.
Presidente	V	Não tem prática de modos.
Membro da diretoria*** I Funcionário II e III Outros IV e V	I ,II e III	Por mais grave que fosse o conflito na companhia, a atuação do poder executivo, por sua condição de acionista majoritário prevalecia sobre os demais. Por esta razão, o ancoradouro, presume-se, é o Gabinete do Prefeito. Certamente, pelos envolvidos legais de ordem estatutária, é imprescindível e determinante a atuação do gestor Mor, no sentido de dar os devidos entendimentos e encaminhamentos às questões polêmicas.
Membro da Diretoria	V	Não tem conflitos.
Membro do Conselho Fiscal	I, II, III, IV e V	Não posso responder, não lembro!
Membro do Conselho Fiscal** e Outros	V	Diálogo e transparência.
Membro do Conselho Fiscal	V	Não opinou.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não teve.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não sabe.
Acionista	I, II, III, IV e V	Não consegui responder pois exigiria mais participação.
Fornecedor	III, IV e V	Reuniões.
Fornecedor	III, IV e V	Não sabe.
Fornecedor	IV e V	Acomodações! Ninguém administrava conflitos.
Fornecedor	V	No período 2005 a 2007, houve reestruturação da empresa, e esses grupos passarão a não existir mais.
Funcionário	II, III, IV e V	Afastamento do setor e demissão.
Funcionário	II, III, IV e V	Não teve.
Funcionário	III, IV e V	Muito diálogo.
Funcionário	III, IV e V	Diálogo.
Funcionário	IV e V	Não sabe.
Funcionário	III e V	1º período - Demissões e Advertência.

Descrição	Período	Respostas
		2º período - Diálogo e informação.
Funcionário	V	Não tem conflitos.
Funcionário	V	Não opinou.
Funcionário	V	Reuniões e diálogo.
Funcionário	V	Diálogos e reuniões.
Funcionário	V	Reuniões.
Funcionário	V	Atualmente, reuniões.
Funcionário	V	Diálogo.
Funcionário	V	Diálogo.
Funcionário	V	Conversas e reuniões.
Funcionário	V	Não tem conflitos.
Funcionário	V	Tenta equalizar a situação, espendo os pontos de maneira que o grupo entenda, mas que tenha a seu favor a maioria.
Funcionário	V	Não sabe.
Funcionário	V	Reuniões e palestras que auxiliam, sempre ao crescimento, pois são nessas reuniões, que são acolhidos as mais diferentes ideais estudados as possibilidades de mudanças.
Funcionário	V	Diálogos.

LEGENDA:

*** Participou de três funções, sendo no período II, presidente e acionista, e no período III, IV e V, como membro do conselho de administração e acionista.

*** Participou de três funções em períodos diferentes.

** Participou de duas funções em um mesmo período.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)