

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP**  
**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**ATUARIAIS**

**MATURIDADE EM GOVERNANÇA CORPORATIVA: Uma Pesquisa Aplicada às**  
**Entidades EIRELI**

**MADSON ANDRÉ PEREIRA DE HOLANDA**

**SÃO PAULO**  
**2014**

**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - PUC-SP**  
**PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS E**  
**ATUARIAIS**

**MATURIDADE EM GOVERNANÇA CORPORATIVA: Uma Pesquisa Aplicada às**  
**Entidades EIRELI**

**MADSON ANDRÉ PEREIRA DE HOLANDA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo como pré-requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis, sob a orientação da Professora Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes Santos.

**SÃO PAULO**  
**2014**

**MADSON ANDRÉ PEREIRA DE HOLANDA**

**MATURIDADE EM GOVERNANÇA CORPORATIVA: Uma Pesquisa Aplicada às  
Entidades EIRELI**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª. Dra. NEUSA MARIA BASTOS F. SANTOS (ORIENTADORA - PUC-SP)

---

Prof. Dr. FERNANDO DE ALMEIDA SANTOS (PUC - SP)

---

Prof. Dr. HAROLDO CLEMENTE GIACOMETTI (FGV-SP)

## **AGRADECIMENTOS**

Em nome de Deus, ao autor da vida!

Agradeço a Deus, pela graça de chegar até esse dia com saúde.

A minha mãe, Luzinete Bezerra de Holanda, esposa Sintia Lima da Silva de Holanda e filhas: Mariana Patu de Holanda e Beatriz Lima de Holanda, pelo apoio incondicional e paciência da nossa família nos momentos difíceis que atravessamos, mas momentos esses que contribuíram para o bom desempenho na conclusão deste estudo.

Ao meu sócio Ricardo Braz.

## DEDICATÓRIA

A minha orientadora, professora Dra. Neusa Maria Bastos Fernandes Santos, exemplo a ser seguido de dedicação à vida acadêmica, profissional ética de ilibado conhecimento teórico e prático, inspiração neste rito de passagem que é o mestrado acadêmico. Agradeço ao Senhor Jesus Cristo pela benção de ter convivido academicamente nestes dois anos. Serei eternamente grato pela valiosa orientação nesta pesquisa científica, foram momentos imprescindíveis que demonstram cabalmente a diferença entre uma professora e uma educadora. Muito obrigado professora Neusa Santos!

Aos professores do Departamento de Pós-Graduação em Ciências Contábeis e Atuariais da PUC-SP, em especial aos Professores Doutores: Antônio Robles Júnior, José Roberto Securato, Napoleão V. Galegale, Rubens Famá, Antonio Benedito Silva Oliveira, Roberto Fernandes, Sérgio de Iudícibus, José Carlos Marion, Fernando Almeida e Haroldo Giacometti.

Agradecimento especial ao Professor Dr. Roberto Fernandes dos Santos pela confiança em mim depositada.

Aos meus amigos do mestrado da PUC-SP, Denis Securato, Geraldo Carlos, Maria do Carmo Altenfelder, Ivanise Santos, Oswaldo Coltri Filho, Raúl Félix, Raphael Piza, Ronaldo Maurício, Leandro Facchine. Em especial aos amigos Geraldo Carlos e Ahmed Sameer El Khatib, pelo salutar convívio, orientações técnicas e conselhos que certamente auxiliaram na construção do saber e no desenvolvimento desta pesquisa e ao meu sócio e amigo Dr. Ricardo Braz da Silva Filho, exemplo de luta e caráter.

*“Devemos tratar igualmente os iguais e desigualmente os desiguais, na medida da sua desigualdade.”*

ARISTÓTELES.

## RESUMO

A adoção de boas práticas de governança corporativa beneficia entidades, o Código de melhores práticas em governança corporativa reúne recomendações, princípios, acerca do tema, mas não oferecem um roteiro sistêmico e teleológico objetivando que às entidades adotem ou verifiquem a aderência ao que é sugerido. O objetivo deste trabalho focaliza diagnosticar, analisar e comparar o nível de maturidade em governança corporativa das 17 entidades denominadas de EIRELI - Empresas Individuais de Responsabilidade Limitadas, entidades de médio porte devidamente registradas na JUCEPE – Junta Comercial do Estado de Pernambuco, sob o objeto de atividade CNAE 2.0. no segmento de serviços e locação de guindastes, guinchos, *container*, optantes pelo sistema tributário do Lucro Real e sediadas no estado de Pernambuco no que refere-se à adoção dos princípios da governança corporativa. Nesta pesquisa faz-se por meio da aplicação de questionários compostos por oitenta questões fechadas e binárias, objetivando diagnosticar, analisar e comparar o nível de maturidade em governança corporativa, questões calcadas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa difundidos pelo IBGC (2009). Sendo os questionários divididos em quatro princípios correspondendo: (i) princípio da Transparência; (ii) Princípio da Equidade; (iii) Princípio da Responsabilidade Corporativa, e o (iv) Princípio da Prestação de Contas. Cada princípio será dividido em níveis, conforme: Nível 1 – Iniciado; Nível 2 – Expandido; Nível 3 – Institucionalizado; Nível 4 – Aperfeiçoado e o Nível 5 – Completo. Portanto, as oitenta questões serão divididas em quatro grupos representados pelos princípios da GC, posteriormente subdivididos em cinco níveis, cada nível correspondendo à quatro quesitos binários. A metodologia da pesquisa, preliminarmente, adotou o estudo de Bramont (2012), mas as diretrizes, no que refere-se a composição dos questionários, foram devidamente adaptadas à realidade das EIRELI, fato este que atribui originalidade ao estudo em tela. A presente pesquisa está classificada como exploratória-descritiva, com base em fontes de dados secundários, análise de dados de domínio público e entrevistas com os presidentes das empresas na modalidade EIRELI. A pesquisa objetiva demonstrar a relevância do nova entidade EIRELI, instituído no ano de 2011 por meio da Lei de número 12.441, para o cenário empresarial brasileiro.

**Palavras-chave:** Nível de maturidade em governança corporativa, Empresário Individual de Responsabilidade Limitada, Princípios da Governança Corporativa.

## ABSTRACT

The adoption of good corporate governance practices benefit entities, the Code of best practices in corporate governance gather recommendations, principles, on the subject, but do not provide a systemic and teleological script aiming to entities that adopt or verify adherence to what is suggested. This paper focuses diagnose, analyze and compare the level of maturity in corporate governance of 17 entities named EIRELI - Companies Limited Liability single, medium-sized entities duly registered in JUCEPE - Board of Trade of Pernambuco, in the object activity CNAE 2.0. in the segment of services and rental of cranes, winches, container, opting for tributary of the taxable income system and headquartered in the state of Pernambuco in that refers to the adoption of the principles of corporate governance. Search this is done through the use of questionnaires consisting of eighty closed and binary issues, aiming to diagnose, analyze and compare the level of maturity in corporate governance, sidewalks issues in the Code of Best Corporate Governance Practices disseminated by IBGC (2009). Being the questionnaires divided into four corresponding principles: (i) the principle of transparency; (ii) Equity Principle; (iii) Principle of Corporate Responsibility, and (iv) Principle of Accountability. Each principle is divided into levels, as follows: Level 1 - Started; Level 2 - Expanded; Level 3 - Institutionalized; Level 4 - Enhanced and Level, 5 - Complete. Therefore, the eighty issues will be divided into four groups represented by the principles of GC, further subdivided into five levels, each level corresponding to the four binary questions. The research methodology preliminarily adopted the study Bramont (2012), but the guidelines in what concerns the composition of the questionnaires were adapted to the reality of EIRELI, a fact that gives originality to study in screen. This research is classified as exploratory and descriptive, based on secondary data sources, data analysis in the public domain and interviews with the presidents of companies in EIRELI mode. The research aims to demonstrate the relevance of new EIRELI entity, established in 2011 through the 12,441 number of Law, for the Brazilian business scenario.

**Keywords:** Maturity Level in corporate governance, Entrepreneur Individual Limited Liability , Principles of Corporate Governance .

## LISTAS DE QUADROS, FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS

<b>Quadro 01:</b> Conceitos de Governança Corporativa.....	25
<b>Quadro 02:</b> Evolução legislativa acerca do desenvolvimento da GC no Brasil	29
<b>Quadro 03:</b> Principais Características do Modelo em GC Nipo-Germânico.....	51
<b>Quadro 04:</b> Principais características do Modelo em GC Anglo-saxão.....	52
<b>Quadro 05:</b> Características do Modelo de GC Adotado pelo Brasil.....	54
<b>Quadro 06:</b> Modelos de Maturidade Teorias.....	58
<b>Quadro 07:</b> Problemas predominantes e práticas gerenciais nas diferentes fases de amadurecimento.....	61
<b>Quadro 08:</b> Evolução das privatizações e inserção da GC.....	70
<b>Quadro 09:</b> EIRELI – Empresário de Responsabilidade Limitada no Mundo....	84
<b>Quadro 10:</b> Representação da depuração do universo (N) para obtenção das amostras (n) que foram utilizadas.....	119
<b>Quadro 11:</b> Classificação das empresas segundo critérios adotados por quantidade de empregados registrados.....	120
<b>Quadro 12:</b> Opção tributária em relação às pessoas jurídicas partindo do princípio a relação quantidade versus participação tanto na arrecadação quanto em representatividade.....	122
<b>Quadro 13:</b> Questionário proposto às entidades EIRELI, elaborado com base no princípio da transparência, <i>Disclosure</i> .....	125
<b>Quadro 14:</b> Questionário proposto às entidades EIRELI, elaborado com base no princípio da Responsabilidade corporativa, <i>compliance</i> .....	127
<b>Quadro 15:</b> Questionário proposto às entidades EIRELI, elaborado com base no princípio da Responsabilidade corporativa, <i>compliance</i> .....	128
<b>Quadro 16:</b> Questionário proposto às entidades EIRELI, elaborado com base no princípio da Prestação de Contas, <i>accountability</i> .....	129
<b>Figura 01:</b> Princípios da Governança Corporativa.....	36
<b>Figura 02:</b> Cenário das empresas familiares no Brasil.....	74
<b>Figura 03:</b> O Axioma de Jensen e Meckling.....	102

<b>Tabela 01:</b> Publicações em Bases Internacionais (Conjunto: Engenharias)....	67
<b>Tabela 02:</b> Publicações em Bases Internacionais (Conjunto: Multidisciplinares).....	68
<b>Tabela 03:</b> Publicações em bases Internacionais (Conjunto: Ciências Sociais Aplicadas).....	68
<b>Tabela 04:</b> Publicações em Língua português (Brasil e Portugal).....	69
<b>Tabela 05:</b> Média e desvio padrão das entidades EIRELI representando o nível de maturidade em GC, adesão ao princípio da transparência.....	134
<b>Tabela 06:</b> Média e desvio padrão das entidades EIRELI representando o nível de maturidade em GC, adesão ao princípio da equidade.....	137
<b>Tabela 07:</b> Média e desvio padrão das entidades EIRELI representando o nível de maturidade em GC, adesão ao princípio da prestação de contas.....	140
<b>Gráfico 01:</b> Axioma de Kelin: a inexistência de contrato completo, 1983.....	108
<b>Gráfico 02:</b> Princípio da transparência ( <i>Disclosure</i> ).....	133
<b>Gráfico 03:</b> Princípio da Equidade ( <i>Fairnes</i> ).....	135
<b>Gráfico 04:</b> Princípio da Equidade ( <i>Fairnes</i> ).....	138
<b>Gráfico 05:</b> Princípio da Responsabilidade Corporativa ( <i>compliance</i> ).....	141
<b>Gráfico 06:</b> Princípio da Prestação de Contas ( <i>Accountability</i> ).....	146

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Justificativa.....	17
1.1.1 Problema da Pesquisa.....	20
1.2 Objetivos do Estudo.....	20
1.2.1 Objetivo Específico.....	20
1.3 Metodologia.....	21
1.3.1 Contribuição do Estudo.....	22
1.3.2 Originalidade do Estudo.....	22
1.4 Estrutura do Trabalho.....	23
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>25</b>
2.1 Governança Corporativa, Conceitos e Evolução Histórica.....	25
2.2 Princípios da Governança Corporativa e os Instrumentos, Ferramentas e Processos.....	34
2.3 Princípio da Transparência, <i>Disclosure</i> e a Legislação Brasileira.....	37
2.4 Princípio da Equidade, <i>Fairnes</i> e a Legislação Brasileira.....	43
2.5 Princípio da Responsabilidade Corporativa, <i>Compliance</i> , e a Legislação Brasileira.....	45
2.6 Princípio da Prestação de Contas, <i>Accountability</i> , e a Legislação Brasileira.....	47
2.7 Modelos de Governança Corporativa no Mundo.....	50
2.7.1 Modelo em Governança Corporativa Nipo-Germânico.....	51
2.7.2 Modelo Anglo-saxão.....	52
2.7.3 Modelo de Governança Corporativa adotado pelo Brasil.....	54
2.8 Modelo de Maturidade em Governança Corporativa.....	56
2.9 Pressupostos Para o Desenvolvimento de Modelo de Maturidade em Governança Corporativa.....	63
2.9.1 Maturidade em Governança Corporativa Diretrizes Para Composição de um Modelo Preliminar.....	72

<b>3 EIRELI EVOLUÇÃO HISTÓRICA, CONCEITO E NATUREZA JURÍDICA....</b>	<b>76</b>
3.1 Conceito Contábil, Jurídico e Evolução Histórica da Contabilidade Societária com Ênfase nas EIRELI.....	90
3.2 Da Relevância da Integralizado do Capital e a sua Função <i>ad intra</i> e <i>ad extra</i> de Garantia Jurídica na Constituição da Limitação da Responsabilidade, não afetação do patrimônio do Titular da EIRELI.....	95
3.2.1 Constituição e das restrições na Constituição de EIRELI – Empresário Individual de Responsabilidade Limitada, Conforme Instrução Normativa nº 117 do DNRC – Departamento Nacional de Registros do Comércio.....	101
3.3 Conceito de Entidade EIRELI Familiar e Governança Corporativa.....	102
3.4 Outorga de Poder e o Conflito de Agência em Governança Corporativa nas Entidades EIRELI e a Implementação dos Conselhos Familiar.....	106
3.4.1 Governança Corporativa nas Entidades EIRELI de Cunho Familiares e a Relevância dos Conselhos.....	112
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>118</b>
4.1 Plano Amostral.....	118
4.2 Aspectos Relevantes da Coleta dos Dados.....	124
4.2.1 Instrumento da Coleta.....	124
<b>5 ANÁLISE E RESULTADOS.....</b>	<b>132</b>
5.1 Análise Comparativa da Adesão aos Princípios e Grau de Maturidade das EIRELI.....	132
<b>6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>144</b>
6.1 Considerações Finais.....	147
6.2 Limitações da Pesquisa.....	148
6.3 Sugestões Para Novas Pesquisas.....	149
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>150</b>
<b>8 ANEXOS.....</b>	<b>168</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O presente estudo tem como objeto de pesquisa; diagnosticar, analisar e comparar o percentual, ou seja, o nível de maturidade em governança corporativa das entidades EIRELI, para tanto, será utilizado inicialmente o um questionário composto de oitenta questões, calcadas nos princípios da governança corporativa: (i) Transparência; (ii) Equidade; (iii) Responsabilidade Corporativa, e Prestação de Contas. Princípios esses, defendidos pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, por meio do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que fundamenta-se nos princípios em tela e nos pilares, que são: Propriedade; Conselho de Administração; Gestão; Auditoria Independente, Conselho Fiscal, Conduta e Conflito de Interesses.

Bramont (2012) propõe em sua pesquisa: “MATURIDADE EM GOVERNANÇA CORPORATIVA: Diretrizes para um modelo preliminar.” Instrumentos preliminares que possibilitam investigar, analisar e comparar o nível de maturidade em governança corporativa em TI – Tecnologia da Informação.

De acordo com Okimura (2003) a Governança Corporativa como campo de estudo é uma grande discussão envolvendo combinações dos conceitos das áreas do direito, da contabilidade, das finanças e da administração, sendo que a combinação dos conceitos refletem na multidisciplinaridade, haja vista que às organizações são compostas por diversos e complexos procedimentos, sendo entendido como um organismo inter-relacionados entre si.

EIRELI – Empresário Individual de Responsabilidade Limitada, instituído tardiamente no Brasil por meio da Lei de número 12.441/11, sendo fruto de uma evolução legislativa histórica empresarial e exigência do mercado tanto nacional quanto internacional. Na Espanha, foi criada em 1995, pela Lei de número 2; em Portugal, por meio do Decreto Lei de número 257 de 1996; na Itália, em 1993; no Paraguai em 1983; no Chile, em 2003; Nos Estados Unidos da América, na África do Sul, no Japão, na Alemanha, no Reino Unido, na Argentina, entre outros países.

No Brasil, registra-se que em 1947 por intermédio do Projeto de número 201, de autoria do Deputado Freitas e Castro, projeto este de vanguarda, foi vetado por meio de pareceres contrários das Comissões de Constituição e Justiça e de Indústria,

do Congresso Nacional, com o pressuposto de que a limitação dos riscos do, àquele tempo, comerciante individual, contrariava os princípios patrimoniais e que promover tal limitação significaria possibilitar fraudes na prática mercantil.

Conforme parecer da Comissão de Constituição e justiça e de Indústria, (1947, pp. 124): Consideramos inconveniente, sumamente perigoso para o interesse dos que comerciam, estabelecer-se um tipo de empresa no qual o indivíduo, pondo em jogo apenas determinado capital, pode assumir compromissos que de muito superam a este. Se os seus bens particulares não ficam obrigados pelos atos praticados na direção da empresa, ele não terá, em muitos casos, a cautela e a diligência necessários aos que lidam com a fortuna alheia.(...) Seríamos, no caso, os inovadores, os iniciadores da audaz reforma do Direito Comercial. Não nos parece, pelas razões expostas, que ganharíamos fama ou tiraríamos proveito em fazê-lo.

Na década de 90, por iniciativa do Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC, a Presidência da República encaminhou ao Congresso Nacional, mais precisamente nos meses de julho e agosto, projeto de lei versando sobre os temas: “empresa mercantil e as suas formas jurídicas” e a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada - EIRELI. Mais uma vez não houve progresso em relação à aprovação do projeto de lei em questão.

Posteriormente, em razão de mais uma tentativa de aprovação, por meio do Projeto de Lei da Câmara de número 12.441, de 11/07/2011, a EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, vem à baila no cenário legislativo e posteriormente ingressando no sistema normativo, consagrando o novel instituto representado pela limitação da responsabilidade do empresário individual, não havendo confusão no que refere-se ao instituto do Empresário Individual – EI, com base no art. 966 da Lei de número 10.406/2002, Código Civil de 2002.

A própria Lei n. 12.441 evidencia tal diferença ao atribuir nova redação ao parágrafo único do art. 1.033 do Código Civil em vigor. Também não há confusão no que refere-se à microempresa - ME e a empresa de pequeno porte - EPP, bem definidas pelo artigo 3º da Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006 e com as sociedades unipessoais previstas em nosso ordenamento jurídico, tais como os artigos 1033, IV, da Lei nº10.406/2002, e 206, I, “d”, da Lei de número 6.404/1976, essas últimas episódicas e temporárias, decorrentes do falecimento, retirada, exclusão de sócio; não nascem unipessoais nem podem permanecer assim.

As EIRELI são constituídas por uma única pessoa, devendo ser pessoa natural e titular da totalidade do capital integralizado, não podendo ser inferior à 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País. No que refere-se a inclusão da expressão EIRELI após a firma ou a denominação social, conforme preceitua a lei de nº 12.441/11.

O estudo analisará amostras obtidas das entidades da espécie EIRELI, levando-se em consideração um modelo preliminar de maturidade em governança corporativa proposto por Bramont (2012). Este modelo calcado nos princípios da Governança Corporativa, difundidos pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, difundidos por meio do Código das Melhores Práticas em governança corporativa, de acesso gratuito que está na 4ª edição, pelo qual reflete o cenário e a cultura empresarial brasileira.

Corroborando acerca do tema cultura organizacional a pesquisa de Santos (1998) enfatiza que a cultura organizacional tem origem em meados dos anos 80, havendo consciência por parte de teóricos e praticantes da relevância dos fatores culturais nas práticas de gestão e a crença no fato de a cultura constituir elemento que diferencie às entidades perenes ao longo do tempo.

Para Andrade e Rossetti (2012) alegam que um modelo de GC consiste em: conceitos precisos e claros; *stakeholders*<sup>1</sup>, ou seja, direitos de partes interessadas; sistema de valores; estrutura de poder; conflitos de agência; sistema de relações; respeito às desigualdades, principalmente na equidade entre os desiguais.

A informação adequada é um fator fundamental para o bom funcionamento das entidades, sendo imprescindível que ela esteja sempre disponível. Neste sentido, diversas práticas têm sido desenvolvidas no intuito de contribuir para que a entidade atinja os seus objetivos, reduzindo os custos e aumentando a geração e controle de informações fundamentais ao negócios, tornando-o perene, ou seja, contínuo.

Os modelos preliminares de maturidade, referem-se ao processo de desenvolvimento de uma entidade ou classe de objetos, normalmente organizações ou processos, em uma determinada escala de tempo e valor. De fato a adoção de modelos de maturidade em governança corporativa, permite que os administradores e gestores das entidades, com relação a um determinado domínio, no presente estudo,

---

<sup>1</sup> Partes interessadas

será utilizado um modelo preliminar que visa investigar o nível de adesão aos princípios defendidos pelo IBGC, por meio do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, representados pelos princípios: (i) do princípio da transparência, *disclosure*; (ii) princípio da equidade, *fairness*; (iii) princípio da responsabilidade corporativa, *compliance*, e (iv) princípio da prestação de contas, *accoutability*.

Os modelos de maturidade são desenvolvidos objetivando, principalmente, investigar, verificar, analisar e comparar por meio de tratamento e interpretação de dados obtidos experimentalmente, por meio de representação da realidade.

Em síntese os modelos de maturidade servem para representar simplificações da realidade, tendo como principal vantagem manipular simuladamente as complexas e difíceis situações reais por meio da simplificação da realidade.

Lethbridge (1997) defende que um modelo de governança corporativa é composto, fundamentalmente, pelo conjunto de instituições, convenções, regulamentos, sistema legal adotado pelos país, dentre vários outros pontos relevantes.

Os modelos de maturidade devem ser utilizados para: averiguar, analisar e estimularem a disseminação da disciplina e etapas sugeridas para a construção e evolução dos sistemas relata Bramont (2012).

Em linhas gerais um modelo de maturidade em governança corporativa ressalta inicialmente os princípios defendidos pelo IBGC por meio do Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa, portanto definido esse pressuposto é fundamental para atingir o objetivo na construção de um modelo factível às entidades EIRELI; a adoção do segundo pressuposto, qual seja, os níveis de maturidade em GC que serão representados pelas dimensões em escala crescente da adoção das práticas levando-se em consideração; (1) iniciado; (2) expandido; (3) institucionalizado; (4) aperfeiçoado e (5) completo Santos (1998).

No nível 1 – iniciado, representado pelos escassos processos, sendo a maioria imprevisível; no nível 2 – os processos básicos de gerenciamento são implementados e permitem o monitoramento dos custos, prazos e funcionalidade, permitindo e replique dos fatores de sucessos anteriores; no nível 3 – processos básicos são implementados, permitindo o monitoramento dos custos, prazos e funcionalidade, permitindo o replique dos fatores de sucessos anteriores com

aperfeiçoamento dos mesmos; no nível 4 – neste estágio é possível a instituição adotar metas, objetivando o aperfeiçoamento constante dos processos, dando ênfase a prevenção como melhor, adoção de métricas de desempenho e qualidade dos processos, fortalecimento dos controles internos e redução do desalinhamento informacional, e nível 5 – marcado pela inovação, prevenção, avaliação quantitativa e qualitativa dos controles internos e resultados obtidos, aprimoramento contínuo, maior índice de credibilidade além da identificação proativamente de oportunidades de melhorias nos processos internos de controle e resultados.

Por último, serão analisadas às entidades EIRELI com o viés da governança corporativa, sendo o objetivo principal da pesquisa o de investigar qual o nível de maturidade em relação à adesão aos princípios da GC, para atingir o objetivo principal serão utilizados questionários para a obtenção dos resultados. A composição dos questionários, ou seja, sua fundamentação encontra-se no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, devidamente adaptados às características das amostras, neste caso, das entidades EIRELI objeto da pesquisa.

## **1.1 Justificativa**

A possibilidade de constituição das entidades EIRELI é fato recente na economia brasileira e, sobretudo constitui uma inovação nas áreas do Direito empresarial, com ênfase no Direito societário; nas Ciências Contábeis, com ênfase na Contabilidade societária e na Ciência da Administração, com ênfase na Governança Corporativa. Todas às áreas de interesse tem pontos de convergência entre si, tratando-se de interesse multidisciplinar.

Com o advento da nova Lei de número 12.441/11 que instituiu a Empresa Individual de Responsabilidade Limitada - EIRELI, trata-se de um instituto relevante ao desenvolvimento econômico, social e político do Brasil, atribuindo maior transparência aos processos de constituição empresarial e garantindo maior liquidez aos credores devido ao importe legal necessário para adoção e constituição das EIRELI, dentre elas a exigência da integralização de capital no montante de 100 (cem) vezes o maior salário mínimo vigente no país.

De fato a crescente adoção desta modalidade empresarial, só no estado de

Pernambuco percebe-se que em janeiro/2012 foram instituídas 20 (vinte) EIRELI, enquanto em janeiro/2014 registra-se 112 (cento e doze) empresas nesta modalidade, representando um crescimento de 460%, tanto na constituição originária, quanto nas derivadas, essas últimas representadas pelo instituto da fungibilidade societária, tais como: transformação das modalidades societárias Limitada, Sociedades Anônimas – S.A; Empresário Individual de Responsabilidade Ilimitada, entre outras modalidades societárias permitidas por meio da legislação brasileira, sendo plenamente factível tanto nas esferas do planejamento societário quanto nos diversos arranjos possíveis, tais como cisão, fusão e incorporação.

Os Modelos de Maturidade em Governança Corporativa, são instrumentos possíveis à demonstração tanto do processo de desenvolvimento quanto no processo de subdesenvolvimento de uma organização ou classe de objetos, normalmente organizações ou processos, em uma determinada escala de tempo, em face à adesão aos princípios da Governança Corporativa abroquelados pelo IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Com a adoção de Modelos de Maturidade em Governança Corporativa, é possível que os administradores, gestores, controles, ou seja, os *stakeholders*, em determinado domínio visualizem o desempenho de cada organização, além da possibilidade da análise sistêmica e teleológica, ou seja, entre outras entidades.

O tema Modelo de Maturidade em Governança Corporativa é pouco explorado, em detrimento à relevância, sendo escassas as pesquisas científicas acerca do tema. Em 2012, estudo abordando o tópico: “MATURIDADE EM GOVERNANÇA CORPORATIVA: Diretrizes Para Um Modelo Preliminar” (BRAMONT, 2012), aborda a questão da necessidade de elaboração e pesquisa de Modelos de Maturidade em GC, devido ao tema ser importante, traz à baila pontos elementares, ou seja, pressupostos preliminares acerca da elaboração de MMGC na área da Tecnologia de Informação – TI.

No Brasil, o desenvolvimento do tema GC e Modelo de Maturidade é mais recente, teve início a partir de 1999, com a fundação do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e a adoção do primeiro Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa, e vem crescendo significativamente este trabalho de divulgação e adoção pelas entidades dessas recomendações apresentadas no documento em tela, são frutos de constantes análises, pesquisas e

estudos do IBGC de referências legais, regulatórias, acadêmicas, nacionais e internacionais, que tratam o tema governança corporativa, bem como de experiências, pareceres de entidades governamentais e não governamentais, do mercado, associações de classe, dos profissionais de diversas áreas, além dos indivíduos de reconhecida competência na matéria e ilibado conhecimentos jurídicos, contábeis, econômicos, administrativos, dentre outras qualificações necessárias.

O Código encontra-se hoje em sua 4ª (quarta) edição, publicada em 2009, sendo que em agosto de 2014 ocorreu audiência pública para revisão do Código de Governança Corporativa, encontrando-se em fase de revisão para a edição de sua 5ª (quinta) versão.

O modelo de governança corporativa Brasileiro, tem características peculiares e importantes, tais como: (i) predomina a gestão familiar e pouco profissionalizada; (ii) sistema legal e regulatório pautado no sistema *Civil Code*; (iii) Carta Magna de 1988, instrumento normativo avançado do ponto de vista jurídico e dos direitos fundamentais e garantias ao pleno exercício da atividade empresarial; (iv) adoção de novos institutos de direito societário, EIRELI, este datado de 2012, e (v) diversos diplomas legais que visam atribuir transparência, prestações de contas, equidade, responsabilidade corporativa às atividades empresariais, tais como: Lei de número 12.683, de 9 de julho de 2012, visa tornar mais eficiente a persecução penal dos crimes de lavagem de dinheiro e as Resoluções Conselho Federal de Contabilidade N° 1.445, de 26 de julho de 2013 e N° 1.457, de 11 de dezembro de 2013, medidas essas assegurando maior transparência e lisura nas operações empresariais.

Diante deste contexto de constantes alterações e maiores exigências legais, nota-se que o mercado empresarial está em um processo de maturação e conseqüentemente, as organizações deverão adequar-se às exigências impostas pela legislação e por elementos internos e externos, tais como a concorrência e busca da perenidade das organizações.

Desta forma, o presente estudo é relevante no sentido de demonstrar por meio de um modelo de maturidade em Governança Corporativa qual o nível de maturidade das organizações, no caso em tela, das entidades denominadas EIRELI, por tratar-se de novel instituto de Direito empresarial, pela sua escassez de pesquisas acerca do tema.

### 1.1.1 Problema da Pesquisa

Visando identificar os benefícios advindos das boas práticas de governança corporativa para a gestão das empresas e para a sociedade como um todo, faz emergir a seguinte questão: **É possível diagnosticar o nível de maturidade em governança corporativa das entidades EIRELI? Qual o nível de maturidade em governança corporativa das entidades EIRELI objeto da pesquisa? Com essa informação objetiva-se aumentar o nível de resolução e prevenção de futuros problemas de uma entidade, auxiliando-as na tomada de decisão e adoção de políticas que atribuam maior perenidade às entidades.**

## 1.2 Objetivos do Estudo

O objetivo geral do presente estudo é diagnosticar o nível de maturidade em Governança Corporativa nas entidades denominadas de EIRELI no que refere-se à adoção dos princípios da governança corporativa.

### 1.2.1 Objetivo Específico

O objetivo específico da pesquisa consiste em:

- a) Diagnosticar o nível de maturidade das entidades EIRELI;
- b) Analisar o nível de maturidade das entidades EIRELI, levando-se em consideração à adoção dos princípios da Governança Corporativa e o nível de Governança Corporativa decorrentes desta adesão;
- c) Comparar o nível de maturidade em Governança Corporativa com a adoção de práticas permitindo aos administradores das organizações visualizarem o desempenho atual de sua companhia e comparando-as com outras entidades, e
- d) Estimular a disseminação de boas práticas e seu aprimoramento contínuo.

### 1.3 Metodologia

Este estudo tem como objetivo principal diagnosticar, analisar, comparar e estimular o nível de maturidade em governança corporativa das 17, dezessete, entidades EIRELI – Empresas Individuais de Responsabilidade Limitadas, prestadoras de serviços e locação de máquinas pesadas: guindastes, guinchos, caminhão munck e *containners*, sediadas no Estado de Pernambuco, optante pelo sistema tributário Lucro Real, empresa de médio porte devidamente registradas na JUCEPE – Junta Comercial do Estado de Pernambuco, sob o objeto de atividade CNAE 2.0.

Para tanto, serão utilizados questionários, destinados às entrevistas aos gestores das entidades EIRELI, compostos de oitenta quesitos fechados e binários, sim ou não, divididos em quatro tópicos denominados de princípios: (i) Transparência; (ii) Equidade; (iii) Responsabilidade Corporativa, e (iv) Prestação de contas. Cada princípio será dividido em níveis, conforme: Nível 1 – Iniciado; Nível 2 – Expandido; Nível 3 – Institucionalizado; Nível 4 – Aperfeiçoado e o Nível 5 – Completo. Portanto, as oitenta questões serão divididas em quatro grupos representados pelos princípios da GC, posteriormente subdivididos em cinco níveis, cada nível correspondendo à quatro quesitos binários.

A metodologia da pesquisa, preliminarmente, adotou o estudo de Bramont (2012), mas as diretrizes, no que refere-se a composição dos questionários, foram devidamente adaptadas à realidade das EIRELI, fato este que atribui originalidade ao estudo em tela.

Segundo Gil (2002) as pesquisas são classificadas em exploratórias, descritivas e explicativas. As pesquisas exploratórias têm finalidade a obtenção de um conhecimento profundo da questão problema, tornando-o explícito, aperfeiçoando as ideias ou a descoberta de intuições e normalmente compreendem levantamento bibliográfico, enquanto as pesquisas descritivas têm como finalidade descrever o fenômeno estudado ou estabelecer as relações e associações entre variáveis.

A presente pesquisa está classificada como exploratória-descritiva, com base em fontes de dados secundários, análise de dados de domínio público e entrevistas com os presidentes das empresas na modalidade EIRELIS.

### 1.3.1 Contribuição do Estudo

A pesquisa objetiva demonstrar a relevância do nova entidade EIRELI, instituído no ano de 2011 por meio da Lei de número 12.441, para o cenário empresarial brasileiro e a imprescindibilidade da aplicação dos princípios da governança corporativa nestas entidades que não é sinônimo de empresas de pequeno porte, inclusive pela exigência legal do aporte inicial de capital necessário para sua instituição.

Ferreira (2014, p. 19) defende que “Governança Corporativa representa um tema multidisciplinar que abrange questões de Administração, Auditoria, Contabilidade, Controladoria, Economia, Finanças e, especialmente, Direito Empresarial.”

A pesquisa contribui para o diagnóstico do nível de maturidade das entidades EIRELI, objetivando avaliar, analisar e comparar o percentual de maturidade em governança corporativa, levando em consideração à importância da adoção dos princípios defendidos pelo IBGC.

### 1.3.2 Originalidade do Estudo

Trata-se de uma pesquisa que é calcada nos conceitos do direito empresarial, direito societário, contabilidade e administração, com ênfase em Governança Corporativa, sendo um estudo levando em consideração a multidisciplinaridade das diversas searas que norteia à atividade organizacional brasileira, não há registros nos bancos de dados dos seguintes sites: a) Scielo – Scientific Electronic Library Online; b) portal de periódicos da CAPES; c) HeinOnline; d) JSTOR; ProQuest; e) Social Science Research Network (SSRN); f) Caim.info; g) Google Scholar; h) Buscalegis – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC); i) Legal Scholarship Network, e j) Justia.

Os estudos encontrados são restritos, com abordagem jurídica no que refere-se à sua natureza natureza jurídica unipessoal, e alguns estudos no sentido de modelos de maturidade em Tecnologia da Informação, apenas um enfoque referente modelo de maturidade sob o tema: MATURIDADE EM GOVERNANÇA

CORPORATIVA: Diretrizes para um Modelo Preliminar, Desenvolvido (BRAMONT, 2012), sendo este trabalho com abordagem destinada a criação de um modelo preliminar de maturidade na área da Tecnologia da Informação, sendo de forma preliminar, ou seja, abordando os aspectos iniciais na construção de um modelo de maturidade.

Por último, este estudo baseia-se nos princípios da governança corporativa, principalmente por serem factíveis a qualquer modalidade empresarial e não empresariais, nos casos das entidades do terceiro setor e nas sociedades simples, conforme o Código Civil de 2002. Princípios estes que estão em convergências com o arcabouço jus legislativo e os princípios contábeis. Sendo assim, a pesquisa teve como resultado em um questionário com 80 (oitenta) questões, abordando inicialmente os pilares e consecutivamente nos princípios da governança corporativa aplicáveis especialmente às entidades EIRELI sediadas em Pernambuco com atividade principal de prestação de serviços e locação de equipamentos de guindastes, guinchos, containers com ou sem mão-de-obra, optantes pelo lucro real e com a característica de entidades de médio porte.

#### **1.4 Estrutura do Trabalho**

O Capítulo 1, destinado à introdução, descreve o com texto e a justificativa do problema da pesquisa, seguido pelos objetivos, dividido em objetivo geral e objetivos específicos, metodologia da pesquisa, contribuição do estudo e a originalidade da pesquisa.

O Capítulo 2, estão apresentados os diversos conceitos acerca ao tema Governança Corporativa, de forma cronológica, os instrumentos, ferramentas, princípios e os diversos processos aplicáveis à Governança Corporativa, sendo o referencial teórico da pesquisa, partindo da premissa da relevância dos princípios da GC: (i) do princípio da transparência e da legislação pertinente (*disclosure*); (ii) do Princípio da equidade e da legislação pertinente (*Fairness*); do princípio da Responsabilidade corporativa e da legislação pertinente (*compliance*); do princípio da prestação de contas e da legislação pertinente (*accountability*) além da abordagem aos modelos de de GC no mundo em especial ao adotado no Brasil.

O Capítulo 3, destina-se ao conceito, evolução histórica, natureza jurídica, natureza contábil e a aplicação dos conceitos de GC, tais como: outorga de poder, conflitos de interesses e constituições de conselhos como instrumento para atribuir perenidade à entidade empresarial denominado EIRELI.

O Capítulo 4, é destinado ao procedimento metodológico, contempla a classificação da pesquisa, a amostragem e coleta de dados e metodologia de avaliação entre os índices de maturidade, incluindo os procedimento de análise.

No Capítulo 5, estão apresentadas as análises dos dados e discussão dos resultados.

O Capítulo 6, encontra-se a conclusão do estudo e as considerações finais.

No Capítulo 7, destina-se às referências bibliográficas e no capítulo 8, aos anexos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem a principal finalidade de conceituar, apresentar e discutir os elementos teóricos que norteiam e fundamentam a presente pesquisa. Estão abordados os temas que envolvem a governança corporativa, princípios e os diversos modelos de GC adotados pelos países.

Por último é apresentado um modelo de GC baseado na adesão aos princípios defendidos pelo IBGC e que convergem com a legislação brasileira, modelo este que objetiva verificar, analisar e comparar os níveis de maturidade em GC das entidades EIRELI.

### 2.1 Governança Corporativa, Conceitos e Evolução Histórica

Os conflitos decorrentes de interesses assimétricos, são elementos presentes nas organizações, principalmente na transição entre a fase empreendedora e a de transferência de poder, ou seja, da outorga do poder diretivo, levaram à reaproximação da propriedade e da gestão, pelo caminho da difusão e da adoção de boas práticas de governança corporativa, sempre objetivando a perenidade das organizações, conforme defende Rossetti & Andrade (2012).

#### Quadro 01: Conceitos de Governança Corporativa

CONCEITOS	AUTOR
"Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgão de controle."	(IBCG, 2009, p. 19)
"[...]Encarregada de assegurar que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela (como seus proprietários, órgãos governamentais, sindicatos e empregados, grupos de pressão)."	(MINTZBERG, 2003, p. 24)
"Governança corporativa pode ser entendida como o conjunto de mecanismos de incentivos e controle, internos e externos, que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência."	(ANDRADE E ROSSETTI, 2009, p. 141)

A governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas.	(MONKS e MINOW, 2004)
A governança corporativa trata dos meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível.	(BLAIR, 1999)
A governança corporativa trata de justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo.	(WILLIAMSON, 1996)
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 responsabilidades 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 a 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.	(OCDE, 1999, p.13)
Governança corporativa é, em certa medida, um conjunto de mecanismos através {sic} dos quais investidores externos protegem-se contra a expropriação dos <i>insiders</i> .	(LA PORTA, et al, 2000, p. 4)
A Governança Corporativa é a estrutura de controle de nível superior, ou de alto nível, que consiste nos direitos de decisão possuídos entre o conselho de administração e a diretoria, os procedimentos para alterá-los, tanto no tamanho, na sua composição e a remuneração e participações dos dos gestores e do conselho.	(JENSEN, 2003, p. 58)
"[...] a criação de uma estrutura que determinasse os objetivos organizacionais e monitorasse o desempenho para assegurar a concretização desses objetivos."	(WEILL & ROSS, 2006, p.5)
É um atributo de administração dos negócios que procura criar um nível adequado de transparência através da definição clara de mecanismos de tomada de decisão e gestão que irão garantir a aderência aos processos e políticas estabelecidas.	(SÊMOLA, 2008)
"A finalidade de governar é prover segurança, bem-estar e prosperidade dos que investem os governantes de poder."	(FARHAT, 1996, p.465)
"[...] criar e manter uma estrutura organizacional eficiente e eficaz."	(ALVES, 2006, p. 5)
Governança Corporativa envolve um conjunto de relacionamentos entre a gestão de uma empresa, sua placa, seus acionistas e outras partes interessada. Governança Corporativa também fornece a estrutura através das quais os objetivos da empresa são definidos, os meios de atingir esses objetivos e a forma de monitoramento de desempenho.	(OECD apud SILVA, 2006)
A Governança Corporativa é a dimensão de conformidade da Governança Empresarial, com uma perspectiva histórica da empresa.	(CIMA/FAC, 2009)
"[...] a governança corporativa lida com as formas pelas quais os provedores financeiros das corporações asseguram o retorno sobre seus investimentos."	(WINDSOR, 2009, p. 307)
A governança corporativa é um conceito relativo à forma como as organizações são dirigidas e controladas. A expressão engloba os temas ligados ao poder de controle e direção de uma organização, bem como as várias formas de sua atuação e os diversos interesses que estão relacionados à vida das organizações.	(FERREIRA & VALE, 2012, p.2)

Conceitua governança corporativa como o sistema de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários.	(STIFFERT FILHO, 1999)
A governança corporativa é considerada como o conjunto de instituições das empresas e os acionistas ou outros grupos aos quais as administrações devem prestar contas.	(LETHBRIGE, 1997)
Definem governança corporativa como o conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento. De forma, resumida, governança é mais do que um sistema de regulação da relação entre a propriedade e o controle, proporcionando à corporação transparência em suas operações, eficiência em seus processos internos e externos e eficácia em seus resultados de curto, médio e longo prazo.	(SILVA & MUNIZ, 2008)
A cultura organizacional é tida como um dos elementos mais importantes, por constituir certamente verdadeiro canal para a eficácia e bom desempenho da empresa. Cumpre acrescentar: a capacidade gerencial, a formação de equipes e o sistema de recompensas oferecido ao empregado, entre outros.	(SANTOS, 1998)

**Fonte:** Elaborado pelo autor

O quadro acima é composto pelos diversos conceitos acerca do tema governança corporativa, sendo recorrente entre os autores dos conceitos supra que a governança corporativa trata-se de um conjunto de sistemas objetivando reduzir os conflitos de interesses entre as partes envolvidas, direta ou indiretamente na gestão de uma organização, focando alavancar os resultados e tornando a organização perene no lapso temporal, para tanto, esse sistema denominado de governança corporativa assegura mecanismos eficazes de informações dirigidas e controladas além das exigências legais adotadas pelo país, atribuindo segurança no retorno dos investimentos além de reduzir os conflitos de interesses, em especial os conflitos de agência.

Andrade e Rossetti (2009, p. 142) identificaram seis possíveis dimensões em torno das quais giram as diferentes definições encontradas sobre governança corporativa: (i) Sistema que rege valores, (ii) Sistema que assegura a preservação dos direitos, (iii) Sistema que disciplina práticas de relacionamento, (iv) Sistema de governo, gestão e controle, (v) Sistema e estrutura de autoridade, responsabilidade e poder, e (vi) Conjunto de instrumentos, normas, leis, regulamentos e arranjos contratuais. Seu propósito é garantir a incessante busca pela máxima utilidade de todos os proprietários, assegurado o respeito integral às leis aplicáveis.

Importante faz-se citar as concepções propostas por Werner Sombart com sua concepção idealista, Max Weber e seu racionalismo, e, Karl Marx com sua

concepção crítica, conforme Rossetti (2009), não há conflitos fundamentais entre suas definições, além de apontarem para um capitalismo fruto de um espírito empreendedor, perseguidor incessante do lucro, acima dos aspectos morais e religiosos.

“A Governança Corporativa resultou, essencialmente, de sucessivos acontecimentos e perquirições onde foram verificadas verdadeiras falhas no controle das corporações.” Segundo (FERREIRA, 2014, p.24).

“A razão disso era, particularmente, que estavam completamente ausentes, ou estavam apenas começando a se desenvolver, os requisitos indispensáveis de sua independência, como nossa contabilidade racional e nossa separação legal entre as propriedades particulares e as da empresa.” corrobora (WEBER, 2007, p.7).

O final da Segunda Guerra Mundial foi marcado pelo período de prosperidade crescente, ênfase na aplicação dessa nova riqueza no mercado, sendo fortalecido à necessidade das organizações adotarem de forma sistêmica toda demonstração financeira (HENDRIKSEN & BREDÁ, 2012, p.72).

De acordo com Andrade e Rossetti (2009, p.31), o desenvolvimento do capitalismo, foi concebido, de fato, sendo fruto de um misto entre os componentes afirmados: “Período algum da história é feito de um só tecido – todos os períodos são misturas complexas de diferentes elementos.” Corrobora, portanto, os seguintes aspectos: a ética Calvinista, a doutrina liberal, a revolução industrial, desenvolvimento da economia de escala e o surgimento das sociedades anônimas de forma estruturadas, além do crescimento significativo das corporações sendo o prenúncio da outorga de poder, transferência da posse das organizações no sentido da tomada de decisões.

Para Mintzberg (2003, p.24), “[...] que a organização cumpra sua missão de modo eficaz e também que atenda às necessidades dos que a controlam ou que detêm poder sobre ela (como seus proprietários, órgãos governamentais, sindicatos de empregados, grupos de pressão) e Weber (2007) em “A ética do protestantismo e o espírito do capitalismo”.

No período de 1980 a 1990, no Reino Unido e nos Estados Unidos, o

movimento ganhou impulso e notoriedade, quando verdadeiramente se alastram pelo mundo escândalos financeiros decorrentes da administração fraudulenta de companhias listadas nas Bolsas de Valores. [...] A Lei Sarbanes-Oxley, editada em 2002 nos Estados Unidos, conhecida pela sigla SOX, foi muito significativa para o fortalecimento dos movimentos locais e globais de Governança Corporativa. (FERREIRA, 2014, p.24)

**Quadro 02:** Evolução legislativa acerca do desenvolvimento da GC no Brasil

ANO	EVENTO	DISPOSIÇÃO	APLICAÇÃO
1976	Lei 6.385/76	Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a CVM.	Empresas de Capital Aberto – Lei Federal
1976	Lei 6.404/76	Dispõe sobre as Sociedades Por Ações.	Empresas de Capital Aberto – Lei Federal
1995	Por meio da natureza jurídica, sociedade civil de âmbito nacional, sem-fins lucrativos – sendo criada para ser referência em “Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.” (IBGC, 2009, p.4)	Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa no Brasil, objetivando promover e ser o principal agente fomentador das práticas e discussões sobre temas relacionados no país.	Adesão voluntária, podendo ser adotada pelas sociedades empresárias e sociedades simples, além das entidades sem fins lucrativos, poderão aderir às empresas individuais
1999	1ª versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	Boas práticas em relação à composição e atribuições do conselho de administração.	Todos os tipos de empresa – Adesão voluntária
1976	Lei 6.385/76	Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a CVM.	Empresas de Capital Aberto – Lei Federal
1976	Lei 6.404/76	Dispõe sobre as Sociedades Por Ações.	Empresas de Capital Aberto – Lei Federal
1995	Por meio da natureza jurídica, sociedade civil de âmbito nacional, sem-fins lucrativos – sendo criada para ser referência em “Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.” (IBGC, 2009,	Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa no Brasil, objetivando promover e ser o principal agente fomentador das práticas e discussões sobre temas relacionados no país.	Adesão voluntária, podendo ser adotada pelas sociedades empresárias e sociedades simples, além das entidades sem fins lucrativos, poderão aderir às empresas individuais

	p.4)		
<b>1999</b>	1ª versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	Boas práticas em relação à composição e atribuições do conselho de administração.	Todos os tipos de empresa – Adesão voluntária
<b>2001</b>	Lei 10.303/01	Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários.	Empresas de Capital Aberto – Lei Federal
<b>2001</b>	2ª Versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	Inclui boas práticas para os demais agentes da governança como o conselho fiscal, auditoria independente e gestores além de incluir o princípio da “prestação de contas”.	Todos os tipos de empresa – Adesão voluntária
<b>2001</b>	Níveis diferenciados da BM&FBOVESPA	Adotam às boas práticas de governança corporativa com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimule, simultaneamente, o interesse dos investidores e a valorização das companhias.	Empresas de Capital Aberto – Adesão voluntária
<b>2002</b>	Recomendações da CVM sobre Governança corporativa	Boas práticas de GC com o objetivo de orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários.	Empresas de Capital Aberto, mas podendo ser utilizadas de forma factível em todos os tipos empresariais
<b>2004</b>	3ª versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	Inclui o princípio de “responsabilidade corporativa”.	Todos os tipos de empresa – Adesão voluntária
<b>2007</b>	Lei 11.638/07	Altera e revoga dispositivos da Lei número 6.404/76, e da Lei número 6.385, de 7 de dezembro de 1976, além de estender às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras.	Empresas de Capital Aberto – Lei Federal
<b>2009</b>	4ª versão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	Revisão do código para ajustá-lo ao ambiente organizacional e institucional brasileiro.	Todos os tipos de empresa – Adesão voluntária
<b>2009</b>	Lei 11.941/09	Atualizar a legislação societária brasileira possibilitando a convergência das práticas contábeis adotadas no Brasil com as normas internacionais de contabilidade que são emitidas pelo <i>Internacional Accountig Standards Board</i> – IASB.	Inicialmente adere às empresas de grande porte, posteriormente por ser uma forma de globalizar às informações contábeis e financeiras, tendencia esta à

2011	Surge no cenário jurídico brasileiro a EIRELI – Empresário Individual de Responsabilidade Ilimitada, introduzindo o artigo 980-A no Código Civil de 2002, Lei de número 10.406, de 10 de janeiro de 2002.	Por meio da Lei de número 12.441, de 11 de julho de 2011, instituiu a empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI), acrescentando novos dispositivos ao Código Civil, passando a considerar pessoa jurídica de direito privado as empresas individuais de responsabilidade limitada, constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital integralizado.	ser adotada. Novel tipo de empresa,o Código das Melhores Práticas de governança Corporativa por ser universal quando à adesão, objetos de estudo desta pesquisa.
2013	Instituição da responsabilidade objetiva, ou seja, possibilidade de as pessoas jurídicas serem punidas, no âmbito civil e administrativo.	Lei número 12.846, de 1º de agosto de 2013, popularmente conhecida como “Lei anticorrupção”, instituída objetivando responsabilizar administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira.	Todos os tipos de empresa – imperativo, ou seja, sendo obrigatória destinada às entidades que contratam com órgãos públicos

Fonte: Rossetti e Andrade (2012)

No cenário legislativo e contábil, a Lei de número 6.404/76, vem à baila regulando às entidades primordialmente na modalidade S.A. - Sociedade Anônima, mas, segundo a hermenêutica, a lei especial derroga a lei geral, no seu silêncio, ou seja, a norma especial prevalece sobre a norma geral, interpretar uma norma, como foi dito neste princípio, inclui determinar o seu alcance normativo, em suma, em determinados casos aplica-se a norma geral. As normas gerais e normas especiais, as primeiras feitas para cobrir um universo amplo de situações, e as segundas para tratar de situações particulares, específicas, desmembradas daquele universo.

Se temos uma lei geral (o Código Civil) tratando de contratos, e várias leis especiais (a Lei do Inquilinato, o Código do Consumidor, p. ex) tratando também de contratos, devemos observar que situações especiais resolvem-se segundo as regras especiais, e as situações gerais resolvem-se pela regra geral. A regra geral só incide quando não houver regra especial cobrindo uma determinada hipótese. Num conflito entre regra geral e regra especial (entre regra e exceção, na prática), a exceção prevalece, a regra especial é preferente. A regra geral e aplica no silêncio da regra específica, ou onde for compatível com esta. (SANTOS, 2006, p.12)

Mais especificadamente no artigo 176 da Lei de número 6.404/1976, determina que às entidades ao final de cada exercício, deverão ser elaboradas, com

base na escrituração contábil da entidade, as demonstrações contábeis a seguir: (i) Balanço Patrimonial; (ii) Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados; (iii) Demonstração do Resultado do Exercício; (iv) Demonstração dos Fluxos de Caixa, e (v) Demonstração do Valor Adicionado (quando tratar-se de companhia aberta).

Neste mesmo entendimento, Ludícibus (2009, p.26) ensina que “Relatório contábil é a exposição resumida e ordenada dos principais fatos registrados pela contabilidade, em determinado período”, mas, para Velter e Missagia (2009, p.8) defendem que:

Os relatórios são organizados sinteticamente, onde se resumem as informações contábeis de forma metódica, atendendo cada um a uma finalidade específica, evidenciando os fatos patrimoniais e a situação da empresa, elaborados ao final de um determinado período de tempo.

Segundo o Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC, os relatórios contábeis devem evidenciar com transparência, clareza, os registros contábeis como prestação de contas aos *stakeholders*, sendo calcados na legislação pátria todos os mandamentos em harmonia com os princípios e postulados.

[...] fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o desempenho e as mudanças na posição financeira da entidade, que sejam úteis a um grande número de usuários em suas avaliações e tomadas de decisão econômica.[...] também objetivam apresentar os resultados da atuação da Administração na gestão da entidade e sua capacitação na prestação de contas quanto aos recursos que lhe foram confiados. Aqueles usuários que desejam avaliar a atuação ou prestação de contas da Administração fazem-no com a finalidade de estar em condições de tomar decisões econômicas que podem incluir, por exemplo, manter ou vender seus investimentos na entidade ou reeleger ou substituir a Administração. (CPC, 2008)

Corroborando Rossetti (2012) que até meados dos anos 80, não havia surgido a aplicação do termo governança corporativa, pelo menos de forma factível às organizações, sendo a Fundação Dom Cabral prenunciadora no Brasil, desenhando um programa de capacitação objetivando suprir à necessidade de entabular um procedimento sucessório de âmbito familiar, principalmente nas organizações oriundas dos anos 50, 60 e 70, sendo seus fundadores, normalmente, empreendedores, tendo como principal característica a acumulação entre a propriedade e a gestão.

Neste entendimento, Gonçalves (2012, p.9) relata que: “Com o objetivo de estabelecer condições de governança aceitáveis pelo mercado, vários países, organismos e entidades elaboraram, principalmente a partir da década de 90, códigos e princípios que têm como foco central orientar as organizações no estabelecimento da Governança Corporativa.”

De fato, o termo de governança corporativa surgiu em meados de 1991 nos EUA, sendo Monks um dos pioneiros. No ano de 1992 na Inglaterra, no decurso da implantação do Relatório Cadbury (*Report*), elaborado por um grupo de representantes da Bolsa de Valores de Londres e do Instituto de Contadores Certificados do Reino Unido coordenados por Adrian Cadbury e os Princípios da Governança Corporativa elaborados pelo Conselho da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e aprovados em 1999, sendo a última versão datada de 2004, registra-se como o primeiro Código de melhores práticas de governança corporativa no mundo.

Segundo OCDE (2001), a governança corporativa reflete como sendo um dos instrumentos determinadores do desenvolvimento sustentável, principalmente trazendo à baila às suas três dimensões: a econômica, a ambiental e a social, e os seus reflexos no desenvolvimento da organização, principalmente no acompanhamento da evolução que um mercado globalizado exige.

No cenário brasileiro, surge o IBGC, como organização sem fins lucrativos objetivando a divulgação das boas práticas da Governança Corporativa, em meados do ano de 1999, sendo marco importante no registro histórico, o lançamento do mercado diferenciado de Níveis de Governança Corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo, no ano de 2000 e a BMF&BOVESPA no ano de 2010.

Sendo a Governança Corporativa uma opção, ou melhor, às organizações aderem voluntariamente às recomendações, chamadas de princípios, tais como: (i) Transparência; (ii) Equidade; (iii) Prestações de Contas, e (iv) Responsabilidade Social.

Neste sentido, Bergamini junior (2005) e Imoniana (2008), defendem que os controles internos aplicados às entidades, principalmente assegurando os mecanismos eficazes de governança corporativa a partir do momento em que são calcados como pilares para a efetividade e perenidade da entidade, levando-se em consideração sempre, a implantação, a retroalimentação e o aperfeiçoamento dos

sistemas, que outrora foram implantados, sempre no sentido de tornar a entidade e os conseqüentemente os seus diversos ciclos perenes, ou seja, tornando a entidade habilitada a exercer plenamente a sua função social, econômica e financeira.

## **2.2 Princípios da Governança Corporativa e os Instrumentos, Ferramentas e Processos.**

Percebe-se que a grande contribuição da governança corporativa às searas da administração de empresas, da contabilidade e do direito societário, principalmente no que refere-se à organização dos atos representativos da entidade, são os princípios éticos aos princípios técnicos desenvolvidos pela chamada administração científica, tendo como origem à Revolução Industrial, conforme Lauretti (2010, p.5), defende que: “cuja maturidade se alcançou no estágio inicial do século XX, com o impressionante trabalho desenvolvido por Taylor, Fayol, Ford, Sloan, Morgan e outros.”

Ferreira (2014, p.28) relata que na tentativa de delimitação dos princípios que visam compor os diversos interesses afetados pelas leis e regulamentos internos que norteiam a gestão das companhias, conclui-se que sua conceituação apresenta vasta abrangência, podendo incluir tanto interesses de acionistas, quanto outros interesses tais como: empregados, consumidores, membros da comunidade em que a companhia está inserida, dentre outros.

Coelho (2003) defende que o raciocínio de que os sócios são, ademais, responsabilizáveis por obrigação sociais quando incorrem em ilícitos, perpetrados pela sociedade ou os *stakeholders*. Esse terceiro conjunto de exceções à regra da irresponsabilidade dos responsável pela EIRELI, tem o sentido de sancionar as condutas ilícitas. A limitação da responsabilidade é preceito destinado ao estímulo de atividades econômicas, não podendo escusar-se o responsável da entidade, ora empresa, além de não poder servir para viabilizar ou acobertar práticas irregulares.

Os princípios têm seu grau de importância ante o sistema normativo, portanto, o princípio é uma norma; mas é mais do que uma norma, uma diretriz, é um norte do sistema, é um rumo apontado para ser seguido por todo o sistema. Rege toda a interpretação do sistema e a ele deve se curvar o intérprete, sempre que se vai debruçar sobre os preceitos contidos no sistema, corrobora Carvalhosa (2003).

Ao despertar a governança corporativa vem crescendo em grau de interesse dos pesquisadores, com objetivos centrados na harmonização de interesses e de direitos e no controle efetivo do poder exercido pela área executiva e por majoritários expropriadores, estabeleceram-se, assim, as chamadas forças de controle, sintetizadas pelos resultados de todas as formas de ativismo por boas práticas de governança corporativa, relatam: (ANDRADE & ROSSETTI , 2012).

Os princípios de governança corporativa são marcos norteadores, haja vista que não há, assim, um único conjunto de critério universalmente aplicáveis a todas as empresas em todas os lugares, até porque a cultura, as instituições e as pressões dos *stakeholders* varia muito entre as nações, mas existem pontos comuns, sendo os princípios da boa GC uma norma universal, trata-se de uma liga, um amalgama que consolida todo o sistema normativo dos países, sendo os princípios e os seus efeitos universais segundo: (JENSEN & MECKLING, 1976) e (MORCK, et al, 1988).

Percebe-se que o papel do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é difundir a importância da adoção por parte das organizações às melhores práticas, sendo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, documento hábil para este fim, resultando em um instrumento que reflete às modificações do cenário político, econômico e legislativo do país, adaptando-as às novas demandas e à realidade do mercado, ou seja, a cultura empresarial brasileira, por meio de diversas revisões que o Código do IBGC vem registrando ao longo do tempo. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, atualmente está na quarta revisão, preliminarmente registram-se eventos públicos objetivando o procedimento da quinta revisão.

A figura 01, próxima página, demonstra as diretrizes elementares que representam os princípios da governança corporativa, tais como: (i) Princípio da transparência, sugerindo que a entidade deve informar os fatos relevantes, além de adotar instrumentos que possibilitem informar às partes interessadas todos os dados, sejam positivos ou negativos, e não apenas transmitir os dados de interesse da entidade; (ii) Princípio da equidade, a entidade deve tratar as partes interessadas, respeitando as suas desigualdades, ou seja, tratar os iguais dentro das suas igualdades e os desiguais respeitando às desigualdades e (iii) Princípio da prestação de contas, segundo este princípio os administradores devem respeitar o estatuto, o contrato social, ou no caso da EIRELI o contrato de constituição da entidade, haja

vista que não há quadro societário. Sendo assim, os gestores estão atrelados e devem respeitarem os limites da outorga de poder, devendo ser responsabilizado por atos estranhos ao limite da outorga, e (iv) Princípio da responsabilidade corporativa, encorpora a função social da entidade, todos os atos concernentes à administração da entidade EIRELI devem ser com o objetivo de torná-la perene ao longo do tempo.

**Figura 01:** Princípios da Governança Corporativa



Fonte: IBGC (2014)

O IBGC (2009, p. 14) defende que: “O ambiente institucional brasileiro evoluiu muito desde a última revisão e o Código precisava, além de acompanhar essas mudanças, dar um passo à frente em relação ao que já é obrigatório para as organizações brasileiras.”

A entidade que adota às boas práticas como linha mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. Adotando

instrumentos que possibilitam benefícios para às organizações, tais como: (i) melhor tratamento das questões estratégicas; (ii) consolidação e otimização do modelo de gestão adotado; (iii) maior atratividade no mercado; (iv) maior segurança na transparência de informações; (v) melhor atuação ética e social; (vi) maior estruturação de novos conhecimentos, e (vii) reestruturação de antigas funções, bem como a efetiva extrapolação das vantagens da governança corporativa para a empresa em geral, defendem (ANDRADE & ROSSETTI, 2012, p.22).

Para Oliveira (2006, p. 13–15) a origem da governança corporativa está baseada nos princípios do Fundo LENS, do Relatório Cadbury e da OCDE, e respeita a Lei Sarbaney-Oxley, como sendo marcos importantes e denunciadores da necessidades das entidades em adotarem por meio da adesão às boas práticas da governança corporativa.

Requião (2003) propõe que as limitações da responsabilidade do sócio, próprias da sociedade limitada, exigem dele comportamento ilibado, inquestionável, respeitando as normas contratuais e legais. Infringidas tais normas, o transgressor perde a vantagem concedida pelo tipo social, passando a responder de modo ilimitado pelos atos que autorizou ou praticou. Esta responsabilidade ampliada tem natureza solidária, pôs não afastará a responsabilidade natural da sociedade que serve de instrumento para o ato; agrega-se-lhe a responsabilidade pessoal do sócio que deliberou de modo infrator.

### **2.3 Princípio da Transparência, *Disclosure* e a Legislação Brasileira**

De acordo com este princípio, transparência significa a informação em si mesma, as informações contidas no Balanço Patrimonial das entidades são dados agrupados, objetivando por meio de técnica contábil, transmitir informações pertinentes, tanto à evolução quanto a involução patrimonial. Já o termo *disclosure*, faz referencia ao desejo sincero de informar e fazer com que o receptor entenda.

O princípio da transparência das operações junto aos agentes envolvidos, especialmente acionistas, traduz principalmente no tratamento de informação contábil de forma precisa, concisa e realística, de tal forma que a empresa informa todos os dados que foram gerados pelas complexas operações da organização, mesmo

aquelas informações que irão reduzir, de certa forma a credibilidade, mas refletirão com autenticidade todas às informações, segundo Ferreira (2014).

Silveira (2014) explica que o princípio da transparência, *transparency*, traz em seu bojo teórico os seguintes requisitos: (i) Incentivo à divulgação dos resultados de avaliações periodicamente realizadas por auditores independentes, auditores internos, agências de *rating*, analistas de mercado, instituições financeiras, entre outros interessados, e (ii) Informações de forma extemporânea, precisa, evitando desconformidade nas informações entre o emissor e os receptores.

No item transparência, *disclosure*, o IBGC (2009, p. 54) recomenda que “O diretor-presidente deve garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis”. Sendo assim, a organização quando adere aos princípios da governança Corporativa difundidos pelo IBGC, conhecidos também como recomendações às entidades, são princípios que vão além das normas contidas no sistema normativo do país, devendo os princípios em estudo, estarem de forma harmônica como todo o sistema normativo pátrio.

Os administradores principais deverão prestar todas as informações de efetivo interesse, sejam elas obrigatórias ou espontâneas, para os proprietários e partes interessadas na empresa, enquanto que os órgãos reguladores deverão criar mecanismos de forma que as empresas evidenciem as informações contábeis com o formato adequado e em época oportuna, de acordo com: (CARVALHO & MELO, 2003, p. 57-80).

Steinberg *et al* (2003) declara que tal princípio visa transmitir informações coerentes aos envolvidos nos diversos processos dentro e fora da organização, sendo vetor de equilíbrio informacional.

Conforme sugere o IBCG (2009) as organizações devem adotar procedimentos que visam consolidar atos formais que evidenciem a transparência, principalmente no que refere-se aos atos que objetivam aprovação de suas políticas de remuneração e benefícios aos conselheiros de administração, devendo incluir, por exemplo, os eventuais incentivos de médio e longo prazo pagos em ações aos seus colaboradores, de tal forma que todos os *stakeholders* obtenham informações acerca da metodologia de tais políticas. Devem ser levados em conta os custos, os riscos e as incertezas envolvidos nesses programas e a eventual diluição de participação

acionária dos sócios, no objeto de estudo à EIRELI, evitando assim redução do patrimônio da entidade.

De acordo com esta recomendação o IBGC (2009, p. 53) registra a existência de casos pelos quais devem ser mantidos em sigilo, “Os administradores poderão deixar de divulgar alguma informação quando entenderem que sua revelação porá em risco um interesse legítimo da organização.”

“Mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposição de leis ou regulamentos.” (IBGC, p. 19, 2009).

Quanto ao relatório Caldbury, que foi divulgado em 1992 e teve sua validação reforçada e detalhada em outros relatórios, tais como o Greenbury, de 1995, o Hampel, de 1998 – estes estão focados, de forma resumida, na atuação, responsabilidades e remuneração dos conselheiros, na relação com os acionistas, na prestação de contas e na atuação dos auditores e dos conselheiros externos independentes -, o relatório (TUMBULL, 1999), e o relatório (HIGGS, 2003).

No que tange ao relatório da OCDE – *Organization for Economic Co-operation and Development*, de 1999, a sua contribuição para a governança corporativa esta baseada em quatro princípios: (a) a estruturação em governança corporativa deve proteger os direitos dos *stakeholders*; (b) todos os acionistas, independentemente de serem majoritários ou minoritários, nacionais ou estrangeiros, devem ser tratados com igualdade e eqüitativo da empresa; (c) devem existir transparência e veracidade nas informações disponibilizadas em geral, consolidando, inclusive, maior interesse pela empresa, e (d) as responsabilidades e a forma de atuação do conselho de Administração devem estar muito bem definidas, entendidas, operacionalizadas e avaliadas.

O Relatório Anual é o aparato mais abrangente de evidenciação da companhia e não deve limitar-se somente às informações legais, mas está em conformidade com o objeto e o objetivo social da entidade, além de esclarecer aos *stakeholders*, todos os aspectos da atividade empresária do exercício social completo, permitindo a comparação com os anos anteriores e a percepção adequada futuro de curto, médio e longo prazo (FERREIRA, 2014, P.33).

A preparação do Relatório é de responsabilidade da Diretoria. O Conselho de Administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição à Assembleia

Geral. As demonstrações contábeis também devem ser fornecidas de acordo com os parâmetros contábeis internacionais, de acordo com: *International Accounting Standards* - IAS e *Generally Accepted Accounting Principles* – GAAP (OCDE, 1998, p. 22).

O teor das informações devem ser equilibradas e de qualidade, sendo o meio de comunicação adotado pela organização de forma que objetive abordar tanto os aspectos positivos quanto os aspectos negativos, de modo a oferecer aos interessados informações coerentes e que correspondam com a realidade dos fatos geradores.

Vieira e Mendes (2006) afirmam que os benefícios da adoção do princípio da transparência, primariamente visa a redução da assimetria informacional entre o proprietário e os gestores, além da proteção aos *stakeholders*.

Corroborando com a necessidade imprescindível dos relatórios evidenciarem de forma clara, precisa e transparente todas as informações contidas, segundo a Lei Sarbaney-Oxley, baseia-se em quatro princípios que os estudos em governança vem aprimorando ao longo do tempo, tais como: (a) Conformidade legal e ética; (b) prestação responsável das contas e dos resultados, incluindo a plena indicação dos responsáveis; (c) a adequada transparência e veracidade das informações disponibilizadas aos diversos interessados, e (d) o senso de propósito e de justiça nas várias decisões adotadas pelas organizações.

A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.” (IBGC, 2009, p. 19).

O princípio da transparência faz referência à vedação de atividade ou atos em escrutínio secreto, ou seja, atos sigilosos, preservando conjecturas imperativas que, em tese, objetiva atender interesses particulares em detrimento à organização, significando vedação a atividades ou atos sigilosos (ressalvadas as hipóteses em que o sigilo seja indispensável, tais como: (i) sigilo de justiça, nos casos previstos em lei; (ii) informações estratégicas, essenciais ao bom desempenho da empresa; (iii) segredos constantes nas diversas fórmulas, resultando em sucesso empresarial, sendo exemplo fórmulas químicas que compõem refrigerantes, produtos de beleza,

entre outros.

Defende Lauretti que o princípio da transparência só é completa quando envolve a franqueza, que consiste em expor tanto os dados positivos como os dados negativos do desempenho da organização.

Para Lauretti (2014) seria um erro tentar padronizar os relatórios contábeis, porque eles devem refletir a cultura própria de cada entidade, sendo evidente que os relatórios anuais devem aderir ao objeto social adotado pela entidade, devendo ser originais, adotando informações além do que a lei e os regulamentos exigem, além de serem concisos e precisos.

De acordo com Lozano e Andrea (2013) prelecionam que o princípio da transparência reflete orientações da OCDE e IFRS, buscando promover e prover dentro de um conjunto único de normas e informações financeiras que reflitam e satisfaçam o nível de interesse dos *stakeholders*, evitando manobras fraudulentas por meio de uma contabilidade criativa, refletindo em um modelo de controle interno adequado aos diversos interesses envolvidos nos complexos processos que refletem o sucesso de uma organização.

Posto isto, percebe-se que o princípio da transparência, recomendado pelo IBGC, trata-se de relevante instituto, haja vista que representa um alicerce ético, representando o desejo de informar de forma clara e precisa todos os procedimentos que possam afetar os interesses dos *stakeholders*, indo além da obrigação legal de informar, atribuindo aos diversos *stakeholders* condições suficientes para análise sistêmica e teleológica dos riscos que estão assumindo.

No plano legislativo, jurisprudencial e doutrinário a inserção da transparência como instituto jurídico tem duas origens remotas apontadas pela doutrina: (i) a edição do *Federal Administrative Procedure Act* de 1946 e os estudos doutrinários do direito escandinavo, especialmente o sueco, que há muitos anos trabalhava com a noção jurídica da transparência e da responsabilização (MARTINS JÚNIOR, 2004).

Os administradores principais deverão prestar todas as informações de efetivo interesse, sejam elas obrigatórias ou espontâneas, para os proprietários e partes interessadas na empresa, enquanto que os órgãos reguladores deverão criar mecanismos de forma que as empresas evidenciem as informações contábeis, financeiras e econômicas, principalmente adotando formato adequado e tempestivamente (CARVALHO; MELO, 2003, p. 57-80).

A antiga Lei de falências e Concordatas (Decreto-Lei 7.661, de 21 de junho de 1945) analisava em seu bojo um ambiente empresarial extremamente simplificado e não condizente com a realidade atual, tornando várias de suas orientações descabidas, sendo que o sistema adotado de concurso, classificação, dos credores privilegiava, indubitavelmente, os créditos trabalhistas e fiscais, em detrimento de fornecedores e demais credores, inclusive as instituições financeiras com garantia real (FERREIRA, 2014).

A Lei de falências e Recuperação de Empresas, Lei número 11.101/2005, alterou a classificação do concurso de credores, sendo em grau de preferência: a) os créditos oriundos da relação de trabalho e emprego, limitando-os em 150 (cento e cinquenta) salários mínimos; b) em segundo lugar vem os créditos com garantia real, mas nesse caso não há limitação de valor; c) em terceiro lugar vem os créditos tributários, e d) por último os créditos quirografários, sendo incluso os valores relativos aos créditos trabalhistas que ultrapassarem o limite imposto pela lei.

Mas, é fundamental que ocorra uma avaliação contábil por meio das demonstrações contábeis com qualidade, eficiência, integridade e transparência da organização (CARVALHO, 2002, p.24).

Corroborando com o este entendimento e enfatizando que as mudanças observadas na Lei de número 6.404/1976, são ainda modestas no sentido de proporcionar mais transparência às informações contábeis e financeiras de acordo com Kozlowski (2004).

Silveira (2004) relata que a maioria das pesquisas sobre governança corporativa analisa as diferenças na qualidade da governança entre empresas submetidas a ambientes com distintos níveis de proteção dos *stakeholders*. Mas, é possível, entretanto, que empresas, dentro de um mesmo ambiente contratual, apresentem níveis diferentes de qualidade, como função de suas características observáveis.

Tais argumentos estão calcados pelos trabalhos de Klapper e Love (2004), verificaram a existência de grande variação da qualidade da GC entre empresas familiares de um mesmo país, encontrando empresas com boa GC em países com fraca proteção legal e empresas com GC considerada ruim em países com boa proteção legal dos investidores.

Pesquisas também desenvolvidas por Himmelberg, Hubbard e Love (2004) e Himmelberg, Hubbard e Palia (1999), defendem que a proteção aos diversos

*stakeholders* é composta por basicamente dois componentes, um externo: ambiente regulatório, ambiente legal, principalmente levando em consideração ao ambiente pelo qual a empresa está inserida (proteção legal), e componentes interno relacionando-se ao tipo de atividade empreendida, além de outras características da organização.

## 2.4 Princípio da Equidade, *Fairnes* e a Legislação Brasileira

O Princípio da equidade “Caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas *stakeholders*. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.” (IBGC, 2009, p. 19).

O princípio da Equidade parte do pressuposto maior de que o tratamento deve ser justo para todos os *stakeholders* e *sherholdes*, além de clareza e consistência nos contratos, principalmente no que tange aos seus credores, sendo assim, estímulo ao investimento, tanto nacional quanto internacional, ganhará credibilidade, partindo-se da crença de que os investimentos estarão protegidos de perdas, fraudes e erros (FERREIRA, p. 32, 2014).

A reforma da Lei número 6.404/76, introduzida por meio da Lei úmero 1.303, de 31 de outubro de 2001, representou um avanço legal dos direitos dos acionistas minoritários por reforçar-lhe dois tributos essenciais, até então ainda não suficientemente enfatizados: a transparência e a equidade.

De acordo com o Deputado Kandir (2001, p. 5), relator do Projeto de Lei, defende que a reforma levada a efeito teve por escopo introduzir na LSA um conjunto de disposições que resultam em uma maior proteção aos *stakholders*, calcado nas modernas concepções de Governança Corporativa, em especial nos princípios defendidos pelo IBGC, por meio do Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa, tais princípios, em especial o da equidade (*fairness*), objetiva equalizar um ambiente legal mais equânime entre às partes interessadas, bem como incrementar a transparência e do dever de prestação de contas da administração da Companhias.

Dentre os pontos relevantes instituídos na Lei número 6.404/76 e atualizações, encontram-se: (i) conciliar o controle majoritário das companhias com maior risco patrimonial; (ii) desmotivar o exercício do poder com baixo risco patrimonial, onerando o controlador ou o grupo de controle que deseja mantê-lo; (iii) introdução do artigo 254-A, conhecido como *tag along*, alongamento do prêmio pago pelo controle da companhia, assegurando maior credibilidade e proteção patrimonial aos minoritários.

O impacto dessas mudanças é relevante, traz à baila um tratamento mais paritário, mediante oferta pública simultânea para a aquisição de suas ações ao preço mínimo agora definido em lei, mas, de outro lado, não deixa de ser uma espécie de *poison pill* imposta pela lei, que aumenta os custos das operações de *take-over*, desestimulando-as ou, mais profundamente ainda, desmotivando aberturas e promovendo fechamentos de capital ( ANDRADE & ROSSETTI, 2012).

Outra mudança significativa para as práticas de GC foi a que definiu que o estatuto pode estabelecer que as divergências entre os *stakeholders* e a companhia poderão ser solucionados mediante arbitragem (MAGALHÃES, 2007).

Analisando as iniciativas de boa GC no Brasil, constata-se que a arbitragem também é uma tendência de todas as iniciativas, sendo essencial para o nosso país, principalmente no sentido de desafogar nosso judiciário.

O Poder Executivo deve criar instrumentos necessários que estimulem cada vez mais a auto-regulamentação positiva, do Poder Judiciário e do Poder Legislativo. A convergência de ação desses diversos setores deve ser buscada por meio de discussões. Medidas estas que deverão ser concretas e propostas pelo Plano Diretor, Chamam atenção as seguintes: (i) incentivo da auto-regulamentação dos gestores de poupança popular por meio do desenvolvimento de códigos contendo regras de GC nas organizações; (ii) incentivo a auto regulação da governança corporativa nas companhias; (iii) incentivo a fundos que invistam em companhias socialmente responsáveis.

## 2.5 Princípio da Responsabilidade Corporativa, *Compliance*, e a Legislação Brasileira

Este princípio deve refletir o real comprometimento do proprietário (EIRELI), administradores, gestores, enfim, todos os envolvidos na tomada de decisão que refletem as complexas operações da organização, de tal forma, que este comprometimento seja de acordo com o objeto e objetivo elencados no instrumento de constituição da EIRELI. As diversas decisões devem refletir com fidedignidade os limites das diversas outorgas de poder, ora: a) como preposto da entidade; b) como gestor, executivo entre outros mandatos, e c) representante<sup>5</sup> legal nas diversas procurações emitidas pela entidade.

A limitação da responsabilidade dos administradores começou com a limitação dos sócios, surgindo na idade Média e que se aperfeiçoou no século XVII, com o surgimento das grandes companhias, afirmando-se a partir daí uma tendência histórica (REQUIÃO, 2012).

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e nas complexas operações, devendo ter aderências todas as decisões tomadas em relação aos princípios gerais do Direito em especial do Direito Empresarial, da Contabilidade e da Administração.

A importância do ambiente legal e regulatório, quanto à segurança e aos direitos assegurados pelas organizações aos seus *stakeholders* tem sido destacada por pesquisas recentes como um dos mais importantes diferenciais dos modelos nacionais de GC (ANDRADE & ROSSETTI, 2012).

A responsabilidade dos agentes diretamente envolvidos na gestão da empresa, tendo o Conselho de Administração um papel de extrema relevância (FERREIRA, 2014).

Demonstrações contábeis em padrões internacionais e com ampla divulgação dos negócios têm como exemplos: normas internacionais aplicáveis ao fluxo de caixa, consolidação das demonstrações contábeis, contingências e provisões passivas e

---

<sup>5</sup>Presentar, termo utilizado por Pontes de Miranda, pelo qual a pessoa física (natural) só poderá apresentar a pessoa jurídica, haja vista as naturezas jurídicas distintas, ou seja, pessoa física (natural) representa pessoa física (natural) pessoa física (natural) apresenta pessoa jurídica.

ativas, contabilização de derivativos e outros instrumentos financeiros, controle interno (OLIVEIRA, 2008, p. 233).

A maioria das empresas tem atualmente vigorosos códigos de comportamento ético e conduz programas de treinamento a fim de assegurar que todos os funcionários compreendam o comportamento correto em diferentes situações empresariais. Não obstante, é imperativo que a alta administração – *chairman*, presidente e vice-presidente – esteja abertamente comprometida com o comportamento ético e que comunique esse compromisso por meio das próprias atitudes, bem como da política, das diretrizes e do sistema de punição/recompensa da empresa.

Cabe à Diretoria das entidades responderem pelas operações da entidade, segundo as diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e Conselho de família, defendidos pelo Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa. Aos auditores independentes cabe elaborar pareceres sobre as demonstrações contábeis e avaliar os controles internos da empresa. Além da fiscalização constante por meio dos controles internos com aderência à atividade da organização (FERREIRA, 2014, P. 36).

Aos diretores das EIRELI cabe dirigir a companhia, supervisionar e monitorar seu gerenciamento com o propósito de assegurar a prudente e apropriada gestão dos negócios. Observar o desempenho da EIRELI é tarefa do Conselho de Administração que deve garantir empenho contínuo e relevante para maximização, em longo prazo do valor corporativo da companhia para os acionistas (ARAÚJO, 1998, p. 43).

De acordo com o IBGC (2009, p. 19) relata que: “Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.”

O conceito de Governança Corporativa está consolidado nas diretrizes traçadas pelo Conselho de Administração, cujos membros são escolhidos por acionistas, objetivando a redução dos problemas de agência e a busca de transparência das operações, cabendo principalmente à Diretoria responder pelas operações da empresa, segundo as diretrizes fixadas pelos Conselhos de Administração, Fiscal e Familiar, estes deverão fiscalizar os atos de gestão dos administradores, conselheiros de administração e diretores, defende (FERREIRA, 2014).

No Brasil, a Lei número 12.846, de 1º de agosto de 2013, mais conhecida sob a rubrica de “Lei Anticorrupção”, ingressou no sistema jurídico dispondo sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pelas práticas de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, além de responsabilizar objetivamente os atos da personalidade jurídica, em conformidade com o postulado da Entidade. A responsabilização da pessoa jurídica, Entidade, não exclui a responsabilidade individual de seus dirigentes ou administradores ou de qualquer pessoa natural autora, coautora ou partícipe de ato ilícito.

Além de ressaltar que a nova Lei Anticorrupção incentiva a aplicação efetiva de códigos de ética, a adoção de mecanismos e procedimentos internos de integridade, auditoria e incentivo à denúncia de irregularidades, ou seja, a adoção de programas de *compliance* (COELHO, 2012).

As melhores práticas de Governança Corporativa demandam a existência de um verdadeiro Código de Ética (ou de Conduta) a ser seguido por conselheiros de administração, diretores, empregados e, quando houver, conselheiros fiscais (FERREIRA, 2014).

A lei prevê que a existência desses mecanismos será levada em conta na aplicação das sanções administrativas e penais, principalmente quando da possibilidade da inversão do ônus da prova.

## **2.6 Princípio da Prestação de Contas, *Accountability*, e a Legislação Brasileira**

Segundo a Governança Corporativa, por meio do princípio em tela, todos agentes envolvidos na tomada de decisão, tais como: proprietário da entidade EIRELI, diretores, gerentes, gestores, executivos, conselheiros de administração e conselheiros fiscal, devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, conforme (IBGC, p. 19, 2009).

Conforme Bulgarelli (1981, p. 75) registra que: “Não cuidou a lei dos efeitos do ato 'ultra vires'. Apenas responsabilizou os administradores pelos atos praticados 'com violação da lei ou do estatuto'. Sobre a validade desses atos silenciou.”

Em conformidade com os padrões contábeis legalmente exigidos no Brasil, trata-se de uma força de controle, geralmente imposta por exigências externas, é a

obrigatoriedade legal de adoção de padrões contábeis rigorosos na preparação das demonstrações da situação patrimonial das companhias e dos resultados das suas operações, tais como: *IASB – Internacional Accounting Standards Board* e o *IFRS – Internacional Financial Reporting Standards*, forças estas que correspondem com um dos mais importantes valores da boa GC, *accountability*, refletindo em uma prestação de contas responsáveis (ANDRADE & ROSSETTI, 2012).

No Brasil, observa-se que a legislação faz referências à proteção da organização, prestigiando, assim a teoria “*ultra vires*”<sup>3</sup>, principalmente os *stakeholder* de boa-fé. No artigo 1.015 da Lei 10.406/02, Código Civil, *ipsis litteris*:

Artigo 1.015. No silêncio do contrato, os administradores podem praticar todos os atos pertinentes à gestão da sociedade; não constituindo objeto social, a oneração ou a venda de bens imóveis depende do que a maioria dos sócios decidir. Parágrafo único. O excesso por parte dos administradores somente pode ser oposto a terceiros se ocorrer pelo menos uma das seguintes hipóteses: I – se a limitação de poderes estiver inscrita ou averbada no registro próprio da sociedade; II – provando-se que era conhecida do terceiro; III – tratando-se de operação evidentemente estranha aos negócios da sociedade.

O objeto e objetivo do contrato social da organização define o direcionamento que os administradores e gestores estão atrelados, no caso do EIRELI, trata-se de contrato de constituição, mesmo assim, há plena definição do seu objeto, ou melhor, para que finalidade a organização foi constituída juridicamente.

Para Requião (2012), atos que extrapolem os limites impostos na constituição da organização, requerem-se poderes especiais, portanto, os gestores são responsáveis civilmente e penalmente pelos seus atos de administração anormais ao objeto social da entidade. Sendo assim, a organização não vincula-se à obrigação em seu nome contraída pelos gestores, principalmente em negócio estranho ao seu objetivo empresarial.

Os negócios estranhos ao objeto da organização praticados pelos gestores, são denominados atos “*ultra vires*”, de fato, após a outorga da posse da organização no sentido de ser bem administrada, além de ter resultados positivos, os gestores têm

---

<sup>3</sup>Teoria que faz referência às responsabilidades dos gestores, baseada em que há limites na tomada de decisão, tais limites são respaldados pelo estatuto no caso das sociedades anônimas, já as limitadas são ditados pelos contratos sociais, no objeto de estudo desta pesquisa temos a EIRELI, os limites são delimitados tanto nas procurações, quanto no contrato de instituição desta modalidade empresarial.

diversas limitações no seu poder de decisão, poder este limitado aos ditames do contrato social, ou da assembleia que definem às atribuições dos administradores.

Percebe-se que todos os atos que ultrapassem estas limitações e coloquem em riscos o patrimônio da organização, são tidos como estranhos e de responsabilidade dos administradores. Imprescindível faz-se uma definição de atribuições clara e concisa, conforme às recomendações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009, p.19), “Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.”

Neste sentido Tepedino, Barbosa e Moraes (2011, p. 100) declaram que: “O objetivo social encontra-se no cerne desta teoria, delimitando-se a partir daí os atos considerados *ultra vires*. Em razão desta relevância, impõe-se à sociedade o dever de descrever de modo preciso as atividades por ela desempenhada.”

Ferreira (2014, p. 34), defende que: “A prestação de contas tem como alicerce a Auditoria Independente que deverá atestar que as informações prestadas pela empresa são fidedignas.”

Sendo assim, os controles internos são instrumentos relevantes, principalmente como agente da Governança Corporativa, além de possuir peculiar função de constatar, ou melhor, atribuir autenticidade se às diversas informações contábeis estão em acordo com a realidade e em harmonia com o sistema legal pátrio.

Em conformidade com o Código Civil de 2002, Lei de número 10.406/2002, o responsável pela integralização do capital é o titular da organização EIRELI, fato imprescindível para que seja sua responsabilidade perante terceiros no limitada ao valor do capital integralizado, no caso em tela, correspondente ao montante mínimo imposto pela Lei de número 12.441/11, ou seja de 100 (cem) vezes o maior salário mínimo do país.

De acordo com o Código Civil de 2002, artigo 1.055, § 1º, a devida integralização do capital, trata-se da garantia em primeiro plano dos credores da organização, para (REQUIÃO, 2012).

Tal garantia aos credores, vigorará durante toda a existência da EIRELI, de modo que, havendo descapitalização, a obrigação ressurgirá automaticamente até o limite da perda.

O princípio da prestação de contas *accountability*, salvo restrição contratual,

o administrador fica automaticamente investido da responsabilidade na prestação de contas, que decorre, principalmente pelo fato de assumir a administração da entidade EIRELI. Principalmente na equivalência referente aos poderes do mandato em termos gerais, com fulcro no artigo 661 do Código Civil de 2002.

Os poderes de gestão ou para os atos normais de administração, tais como os atos relativos ao objeto social, admitir, demitir empregados, gerir a organização com zelo, entre outros, trata-se dos poderes *intra vires*, refere-se aos poderes comuns dentro dos limites do contrato social.

No que refere-se aos poderes especiais ou *ultra vires*, além da outorga, há necessidade de extensão da outorga expressa. Trata-se de poderes especiais ao mandato, art. 1.295, §§ 1º e 2º do Código Civil de 2002.

## **2.7 Modelos de Governança Corporativa no Mundo**

Conforme estudos de Silva (2006) e Rossetti (2012) relatam que os diversos modelos de governança corporativa, percebe-se que estão atrelados ao grau de desenvolvimento de cada mercado financeiro, apresentando entre si objetivos específicos, variando de cara país, além de tomar por base as características do mercado de capitais, mas, em geral, predominam dois tipos de modelagens: (i) nipo-germânico e (ii) anglo-saxão, este último prevalece no Reino Unido e Estados Unidos, já o primeiro modelo, tem predominância no Japão e Alemanha.

Nenhuma das questões centrais da governança corporativa tem uma resposta instantânea. As organizações respondem a uma variada gama de interesses e há múltiplas compensações que se entrelaçam. Diferentes soluções podem ser de boa qualidade e não há um conjunto único de regras ótimas que sejam universalmente aplicáveis a todas as corporações em todas as economias. Na realidade prática, a diversidade dos modelos corresponde à diversidade cultural e institucional dos países. Ocorre com as regras da boa governança o mesmo que com as constituições políticas – não há uma que seja universalmente melhor para todas as nações (CHILD, 2012).

### 2.7.1 Modelo em Governança Corporativo Nipo-Germânico

Este modelo é representado pela concentração de propriedade, existindo baixa liquidez, além de que o mercado de capitais é menos expressivo e conseqüentemente menos desenvolvido com estrutura de controle diluída, segundo (ANDRADE & ROSSETTI, 2012).

**Quadro 03:** Principais Características do Modelo em GC Nipo-Germânico

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Financiamento predominante	O crédito bancário de longo prazo é a principal fonte de capitalização. Os bancos estabelecem ligações duradouras com sociedades. São os grandes investidores de longo prazo. O mercado de capitais tem reduzida expressão, comparando-se a <i>Deutsche Borse</i> com a <i>London Stock Exchange</i> . A alemã é um terço da inglesa, na relação capitalista/PNB.
Propriedade e controle acionário	Estrutura patrimonial concentrada. Grandes acionistas e bancos controlam substancial parcela do capital. Três dos maiores acionistas nas dez maiores sociedades não financeiras e de capital aberto detêm mais de 50% do capital acionário. Mesmo fundos de pensão têm participação secundária.
Propriedade e gestão	O poder dos bancos é grande. Fundamentos: suas próprias carteiras de ações e procurações de acionistas individuais. Bancos monitoram tanto interesses de credores quanto de acionistas. Observa-se sobreposição de propriedade-gestão. Mas as decisões de impacto passam pelo filtro de colegiados. Há aversões a modelos autocráticos.
Conflitos de agência	Conflitos básicos, quando ocorrem, é expropriação de interesses minoritários. Conflitos de agência entre acionistas e administração, com altos custos, são poucos frequentes. Experiências históricas (guerra mundiais, hiperinflação, separação e reintegração territorial) fortaleceram o consenso e a colaboração.
Proteção legal a minoritários	Pela própria constituição do capital, a proteção aos minoritários não é a preocupação central, embora seja cobrada. A tendência é fortalecer o mercado de ações e dar mais proteção legal ao investidor. Esse foi um dos objetivos do mercado prime, que incorporou as regras de Neuer Markt, instituído em 1997 e fechado em 2003.
Conselho de administração	Conselhos de empresas com mais de 2 mil empregados têm duas camadas: conselho de administração e Conselho de Supervisão. Empregados, sindicatos e acionistas menores designam os membros da segunda camada. Orientações estratégicas são de responsabilidade da primeira, nas quais os bancos têm assento. O presidente da diretoria executiva orienta os trabalhos, mas divide decisões com o colegiado.
Forças de controle mais atuantes	O controle interno é preponderante. São raros e historicamente traumáticos os casos de aquisições hostis. Com o mercado prime, fortaleceu-se a força externa da regulação, namas as forças de controle mais atuantes são derivadas do modelo de múltiplos interesses representados nos órgãos colegiados.
Governança corporativa	Estimulada por força da integração europeia e da crescente desfronteirização de mercados. Está estabelecida em bases culturais próprias. O modelo é rigoroso quando há participação ampla e há conformidade legal. Mas valores como transparência para fora são menos enfatizados. A adesão ao Código Alemão de Governança Corporativa não é exigência legal. São baixo os índices de adesão às práticas recomendadas, principalmente por companhias em que o controle é concentrado.
Abrangência dos modelos de	O modelo é claramente orientado pelos interesses dos <i>stakeholders</i> . É culturalmente forte a busca por maior equilíbrio de interesses (acionista, credores, empregados e outras partes externas interessadas). A gestão

governança corporativa.	colegiada e os conselhos bicamerais são consistentes com essa orientação.
-------------------------	---

**Fonte:** Andrade & Rossetti (2012).

O quadro acima demonstra que o sistema Nipo-Germânico tem como principais características: (i) concentração dos investimentos, sendo as instituições bancárias representantes da principal fonte de capitalização das organizações; (ii) Os conflitos de agência não tem grandes representatividades em detrimento aos modelos de GC; (iii) Não é preocupação central a proteção aos minoritários; (iv) Há preponderância e fortalecimento nos controles internos; (v) O princípio da transparência não é fortalecido, e (vi) fortalecimento entre a gestão colegiada e os conselhos bicamerais.

### 2.7.2 Modelo Anglo-saxão

Este modelo prevalece nos Estados e Reino Unido. Sendo característica principal a Propriedade é relativamente pulverizada, estrutura de controle pulverizada e a liquidez das ações são garantidas em bolsa de valores. Há maior nível de segurança haja vista participação relevante das agências reguladoras.

**Quadro 04:** Principais características do Modelo em GC Anglo-saxão

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Financiamento predominante	A fonte principal de recursos para as organizações é o mercado de capitais. <i>Equity</i> é a base do processo de capitalização. Parte expressiva do patrimônio dos fundos de pensão está em ações. A governança é orientada pelo mercado.
Propriedade e controle acionário	A estrutura de propriedade é pulverizada. Entre as maiores companhias listadas nas bolsas de valores dos países de formação anglo-saxônica, são raros os acionistas com mais de 10% do capital. A pulverização decorre do tipo de financiamento corporativo e também de processos sucessórios. É baixa a incidência de participações acionárias cruzadas.
Propriedade e gestão	A propriedade e a gestão são dissociadas. Até a década de 1980, predominava a figura do diretor presidente forte, dominando corporações com proprietários distantes. A governança surgiu como reação de acionistas a manobras expropriatórias, aos gananciosos benefícios autoconcedidos e, em anos recentes, aos escândalos e fraudes corporativas.

Conflitos de agência	O conflito fundamental de agência é o que envolve os acionistas e gestores. Há uma histórico de custos de agência muito altos. No Reino Unido, o despertar da governança surgiu para remoção de <i>poison pills</i> e redução de poderes da diretoria executiva.
Proteção legal aos minoritários	Por disposições legais e regulação dos mercados, é forte a proteção aos minoritários: <i>tag along</i> , controle dos gestores por conselho de administração independente e transparência não são apenas regras, são princípios. Prevalece a regra “uma ação um voto”. O poder de voto é efetivamente exercido pelos titulares das ações ou por procuração.
Conselho de administração	Crescente presença de <i>outsiders</i> . Principal forma interna de controle. Há pressões para avaliações estruturadas dos conselheiros e da eficácia do colegiado. Forças externas exigem mudanças nos casos de destruição do valor da empresa e retornos baixos no setor de negócios.
Liquidez da participação acionária	Mercado de capitais ativos e grande número de companhias listadas nas bolsas de valores – de grandes corporações tradicionais e emergentes de alto potencial; alta liquidez das ações, embora com precificações muito sensíveis.
Forças de controle mais atuantes	Atuação combinada de forças externas e internas. Entre as externas, destacam-se a força da lei (Sarbanes-Oxley Act, nos Estados Unidos; Combined Code, no Reino Unido), o ativismo de investidores institucionais e o controle pelo mercado. São comuns os casos de aquisições hostis. É grande a atenção dos investidores a <i>poison pills</i> . Mecanismos internos mais enfatizados: composição dos conselhos corporativos, auditoria e remuneração dos executivos.
Governança corporativa	Fundamentados em relatórios de comissões constituídas para revisões normativas. As cotações de mercado das companhias influenciadas pela qualidade do processo de governança percebido. Crescente influência de agências de <i>rating</i> corporativo. As práticas são analisadas e avaliadas.
Abrangência dos modelos de governança	Ainda pouco abrangente. Prevalecem orientações voltadas para os acionistas. Há pressões de ativistas por “responsabilidade social corporativa” e para consideração de múltiplos interesses. A conciliação do retorno dos acionistas com as demandas de outros stakeholders é admitida como de interesse estratégico.

**Fonte:** Andrade & Rossetti (2012)

Andrade & Rossetti (2012) definem que o sistema representando pelo modelo em governança corporativa Anglo-saxão é composto pelas principais características: (i) Fonte de recursos é o mercado de capitais; (ii) Estrutura de propriedade é pulverizada; (iii) Conflito de agência é o que envolve os acionistas e os gestores; (iv) Sistema com forte proteção aos minoritários *tag along*; (v) Crescente presença de *outsiders*, e (vi) fortalecimento do sistema normativo e na adesão aos princípios da governança corporativa.

Rossetti (2009) relata que o objetivo principal desse modelo é criar valor para a organização e a obrigação primordial dos administradores agir em nome dos interesses dos *stakeholders*, já que o principal conflito de interesse tem como fato gerador ocorre entre acionistas e a administração.

### 2.7.3 Modelo de Governança Corporativa adotado pelo Brasil

As principais características do modelo de governança corporativa praticados no Brasil são representados pelas forças internas e externas, as quais interferem nos valores, nos princípios e nos modelos efetivamente praticados. A história recente do país constitui um importante fator para a análise da governança corporativa efetivamente praticada nas sociedades brasileiras (MAGALHÃES, 2007).

Os modelos de Governança Corporativa baseados nos princípios são mutáveis e deverão ser revistos sempre que ocorrerem mudanças significativas nas corporações e em seu entorno, conforme estudos da OCDE (FERREIRA, 2014, p.37).

La Porta (1997) tem demonstrado que o paradigma de Berle & Means (1932) é uma exceção restrita ao modelo Anglo-saxão. Na maioria dos países, o modelo predominante é o de acionista majoritário que detém o controle da empresa e aponta seus administradores. Em tal situação, há mudança no paradigma de governança corporativa: a boa governança não mais consiste em proteger o interesse dos acionistas, mas em evitar que os acionistas controladores expropiem os minoritários, em face disso, os princípios da governança corporativa vêm à baila em convergência com o sistema normativo do país, estimular práticas além das obrigações impostas pela lei, aumentando, estimulando e atribuindo maior credibilidade às diversas e complexas operações empresariais. Sendo assim à adesão aos princípios da GC vem contribuir de forma salutar os diversos relacionamentos entre as partes interessadas na entidade.

#### Quadro 05: Características do Modelo de GC Adotado pelo Brasil

TIPO	CARACTERÍSTICAS
Financiamento predominante	O mercado de capitais ainda é pouco expressivo. Do total das companhias abertas registradas (cerca de 620), 54,7% são listadas em bolsa. A relação abertas/listas é discretamente decrescente, como também o número de novas emissões de capital. Em 2004, o valor de mercado das companhias listadas era de 55,1% do PIB; no mundo, chegava a 90,8%. Predominam os exigíveis de longo prazo ( <i>debt</i> ) e a geração própria de caixa. Grandes empresas têm acessado fontes externas em <i>equity</i> (ADRs).
Propriedade e controle acionário	Propriedade acionária concentrada. Na maior parte das companhias, os três maiores acionistas detêm mais de 80% do capital votante e o maior mais de 50%. Predominam empresas familiares (47% das abertas). Com privatizações, constituíram-se consórcios. As empresas que não têm um acionista controlador ou grupo fechado de controle são menos de 10%. E mais de 80% têm estruturas piramidais de controle.

Propriedade e gestão	Como decorrência da alta concentração da propriedade acionária, é também alto grau de envolvimento dos controladores na gestão. Considera-se baixo em menos de 20% das empresas. Há clareza quanto à separação das funções do conselho e da direção. Mas mesmo nas listadas em bolsa é alta a unificação de funções (37% das empresas).
Conflitos de agência	O conflito predominante é entre majoritários e minoritários. Pela concentração da propriedade e sobreposição com a gestão, são menos expressivos os conflitos de agência acionistas-gestão. Mas apenas 20% das empresas consideram sistematicamente os interesses dos minoritários.
Proteção legal aos minoritários	A lei admite o lançamento de 50% do capital em ações preferenciais. É garantida a distribuição de dividendos de 25% do lucro líquido e igualdade com os controladores na distribuição da fatia restante do lucro. O mecanismo de <i>tag along</i> não é estendido às ações preferenciais. E mesmo as ações ordinárias fora do bloco de controle recebem 80% do valor pago nos casos de aquisições.
Conselho de administração	Obrigatórios por lei para as companhias abertas, eram raros os casos de conselhos de alta eficácia até o final do século XX. Razões: acumulação de presidências conselho-direção, baixa heterogeneidade dos membros (ocorrência de conselho minimalistas), poucos conselheiros independentes e pequeno envolvimento em questões críticas. Levantamentos recentes (biênio 2004-2005) têm sugerido mudanças em todos esses aspectos. Há evidências de tendências para maior efetividade.
Liquidez da participação acionária	A alta liquidez das companhias é afetada pela predominância da posse de blocos de ações de controle. É baixo o nível do <i>free-float</i> . Baixa também a proporção das companhias listadas com alta negociabilidade. O valor médio mensal das negociações em relação ao valor de mercado das companhias é 3,5%; no mundo, em média ponderada, é três vezes maior: 12,0%
Forças de controle mais atuantes	É crescente a pressão de forças externas de controle: mudanças (mas pouco profundas) na Lei das Sociedades Anônimas, níveis diferenciados para listagem em bolsa, ativismo dos Fundos de Pensões e outros grupos institucionais, edição de Código de Boas Práticas da Governança Corporativa editado pelo IBGC. Mas, prevalecem as forças internas, fundamentalmente associáveis às concentrações de propriedades acionárias e do controle e as estruturas sobreviventes de poder.
Governança Corporativa	As características estruturais do mundo corporativo no país ainda mantêm os padrões da governança algo afastados das melhores práticas. Mas há evoluções, resultantes de pressões externas e internas sobre o modelo vigente. Razões: privatizações, via consórcios de aquisição; processos sucessórios; fusões; presença crescente de investidores estrangeiros e institucionais no mercado; profissionalismo dos fundos de <i>private equity</i> ; listagens diferenciadas nas bolsas; e ativismo da mídia.
Abrangência dos modelos de governança	O modelo predominante é <i>shareholders oriented</i> , movido pela concentração do capital e suportado pelo poder crescente de forças externas. É expressivo o número de empresas que emitem balanços de alcance externo (social e ambiental), mas a cultura empresarial dominante é ainda refratária a modelos de múltiplos interesses, estrategicamente orientados também para outras partes interessadas.

**Fonte:** (ANDRADE & ROSSETTI, 2012)

O quadro 05 demonstra sinteticamente as principais características do modelo da governança corporativa adotado pelo Brasil, principalmente no que refere-se a proteção do sistema normativo, que ainda é moderada, em relação por exemplo aos EUA, principalmente no que refere-se à proteção aos acionistas minoritários e

portadores de ações preferenciais.

O artigo 254-A da Lei de número 6.404/76, impõe um piso de oitenta por cento garantindo credibilidade a esta modalidade de ações. Também registra-se que o mercado de capitais no Brasil ainda é pouco expressivo, além da existência de concentração de propriedade acionária.

## **2.8 Modelo de Maturidade em Governança Corporativa**

Andrade & Rossetti (2012), defendem que as heranças culturais de cada país, são definidas pelas suas raízes comuns, principalmente levando em considerações às culturas e formação do sistema empresarial como sendo seu DNA, principalmente fundamentada em um misto de grandes grupos familiares e de empresas estatais, cada um grupo com suas características distintas. Mas, são bastante semelhantes as características dominantes dos modelos de governança latino-europeu e latino-americano. Esses modelos distanciam-se dos padrões anglo-saxão e nipo-germânico.

No primeiro, pelo tipo mais comum de conflito de agência, que, no caso, é de expropriação, envolvendo acionistas majoritários e minoritários. No segundo, é marcado pela ênfase atribuída aos interesses múltiplos, que, no caso, não está ainda estabelecida, mas em transição.

Ackoff (1979, p.70) define que “modelos são representações da realidade. Se fôssem tão complexos e difíceis de controlar como a realidade, não haveria nenhuma vantagem em utilizá-los.” De fato, é possível construir modelos que representam uma realidade, de forma simplificada, objetivando principalmente utilizarmos na construção de modelos mais simples que a realidade e ainda assim conseguirmos empregá-los para prever e explicar fenômenos com alto grau de precisão. “A razão disso é que, embora seja necessário um grande número de variáveis para prever um fenômeno com exatidão perfeita, um pequeno número de variáveis explica geralmente a maior parte dêle.”

Por muito tempo, os economistas deram pouca atenção à configuração do sistema financeiro. Acreditava-se que os recursos fluíam naturalmente dos poupadores para os projetos mais produtivos. Essa percepção vem sendo alterada ao longo das últimas décadas com o surgimento de vários argumentos, tanto de natureza

tórica quanto empírica defende (LEVINE, 1997).

Os modelos representam um papel relevante na administração das organizações de tal forma que especialistas afirmam que é o seu emprego que distingue o problema operacional dos demais campos que dedicam-se à pesquisa de problemas de administração. Os modelos proporcionam descrições e explicações simplificadas e resumidas das operações e dos sistemas que representam.

A terminologia do termo modelo deriva do italiano *modello*, significando tecnicamente algo perfeito, ou seja, algo a ser seguido, após análise da semântica do termo, de acordo com Silva (2007, p. 922) a terminologia modelo: “[...] É a maneira por que deve ser a coisa produzida, decalcando-se um coisa já feita, para norma ou orientação da que se vai fazer.”

Modelos de Maturidade são também conhecidos como padrão ou estilo. Devendo ser analisado entre si, que por sua vez, são parecidos uns com os outros. Partindo da premissa maior que os bancos são cheios de regras e as pessoas são funcionárias. Os centros acadêmicos são informais e as pessoas são voluntárias ou associadas, que podem desligar-se à vontade. Bancos e centros acadêmicos adotam modelos organizacionais diferentes (CHILDER, 2012, p. 25).

Child (2012, p.13), defende que: “Há uma opinião cada vez mais comum de que a organização convencional do passado já não atende às necessidades do presente.” havendo necessidade da organização eliminar pela raiz os supostos benefícios da burocracia, além de administrar às entidades de forma organizada, com imparcialidade e eficiência.

Paulk *et al.* (1995) defendem que os modelos de controle de qualidade e *Capability Maturity Model* (CMM), tendo origem nos sistemas de *software*, principalmente os modelos propostos pelo *Software Engineering Institute* – EUA, inspiraram os modelos de governança corporativa.

Para Goldman (2008), o sistema CMM, objetiva executar os processos, considerando-os com maior potencial de produção em curto prazo, já fatores como pessoas e tecnologia, serão tratados apenas quando ocorrerem interação com as pessoas.

Conforme Barradas (2010), são vários marcos representativos na criação e desenvolvimento de modelos de maturidade, sendo expressivo na seara da tecnologia da informação (TI), tais como: o *Knowledge Management Maturity Model* (KMMM); o

modelo *Organizational Knowledge Assessment Methodology* (OKA), utilizado pelo Banco Mundial, assegurando a coleta, mensuração e estudar os dados da GC em uma organização, identificando às áreas chaves que necessitam de fomento, além do destaque para o prêmio *Most Admired Knowledge Enterprise* (MAKE), propõe-se a premiar organizações que destacam-se pelos projetos que valorizam o conhecimento como mola propulsora de inovação tecnológica.

Neste contexto, registra-se o desenvolvimento de métricas, ou melhor, modelos de Governança Corporativa que visam atribuir parâmetros baseados em ativos intangíveis, *goodwill*, conceito definido na seara da ciência contábil, inclusive sendo adotado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES.

Fingerl (2007) declara que o BNDES adota métricas e metodologias do passado para avaliação de projetos de implementação de empresas, que têm nos ativos intangíveis a sua essência, criação e manutenção de valor.

Barradas e Campos Filho (2010) defendem em artigo publicado que: “[...] Com essa ação, o BNDES muda um paradigma estabelecido, altera a política para a concessão de recursos financeiros às empresas e os parâmetros para a condução e avaliação de empresas em nível nacional, fazendo com que as organizações mudem para se adaptar {sic}.”

Corroborando Becker *et al.* (2009), os modelos de maturidade tratam os procedimentos de uma organização de forma sistêmica, sendo analisada por meio de uma métrica, ou seja, determinada escala.

#### Quadro 06: Modelos de Maturidade Teorias

Modelo	Ano
Modelo de Greiner	1972
Modelo de Crosby	1979
Modelo CMM (PAULK <i>et al</i> )	1993
Maturidade em GC Becker <i>et al</i> (2009)	2009

Fonte: Bramont (2012)

São diversos modelos propostos, dentre: (i) tecnologia de informação (ITGI, 2007); (ii) aplicabilidade e desenvolvimento de software Paulk *et al.* (1993); gerenciamento de projetos Prado (2008), gestão do conhecimento Kuriakose (2011); gestão de pessoas Silvara (2009), e (iii) Maturidade em GC, (BECKER *et al.*, 2009).

Conforme Child (2012), tais modelos, ou seja, são padrões a serem seguidos pelas organizações, trata-se de uma noção evidente a ser perseguida, podendo ser divididos basicamente em dois modelos: (i) o modelo mecanicista, sendo retratado na organização burocrática descrita por Max Weber, mais difundidos na década de 60, sendo pesquisado pelos ingleses Burna e Stalker, que reflete uma organização altamente especializada e com definição clara e objetiva no que refere-se à divisão do trabalho além desse modelo busca imitar o funcionamento automático de uma máquina, e o (ii) modelo orgânico, também chamado de pós burocrático, reflete o funcionamento análogo a de um organismo vivo.

Entre os fatores de importância incontestável estão às estrutura racionais das leis e da administração, pois que o moderno capitalismo racional não necessita apenas dos meios técnicos de produção, mas também de um sistema legal calculável e de uma administração baseada em termos de regras formais. Sem isso, o capitalismo aventureiro e de comércio especulativo e todo tipo de capitalismo politicamente determinado seriam possível, mas não o empreendimento racional da iniciativa privada, com capital fixo e cálculos certos (WEBER,[1904], p.9).

Dürkheim ([1895], p. 11) declarou que: “Mas uma regra jurídica é um arranjo não menos permanente que um modelo arquitetônico, e no entanto é um fato fisiológico.” Corroborando com este entendimento, Toffler e Toffler (2007, p. 10), defendem que: “[...] à medida que a globalização permite que se compartilhe toda e qualquer informação em tempo real, em todas as partes do mundo, a importância do conhecimento para a criação de riquezas é cada dia maior”.

Segundo Child (2012, p.56), ensina que: Há uma opinião cada vez mais comum de que a organização convencional do passado já não atende às necessidades do presente. Essa ideia elimina pela raiz os alegados benefícios da burocracia administrar atividades organizadas com imparcialidade e eficiência. [...] Há evidências da internacionalização da competição e a entrada de novos concorrentes no mercado, provenientes de países como Brasil, China, Índia e Coreia do Sul. [...] Uma das consequências da globalização dos mercados é que a distinção delineada por Michael Porter entre dois tipos de vantagem competitiva que as empresas poderiam visar – baixo custo e diferenciação [...] As vantagens do custo podem derivar de insumos baratos especialmente da mão de obra, de outra forma, devem ser alcançada por meio de eficiência superior.

Partindo do pressuposto pelo qual todas às organizações, principalmente mais evidente as de pequeno e de médio porte, observa-se que as mesmas amadurecem os seus procedimentos, aonde são representados pelos ciclos de vida, pelos quais dentro destes, a direção da profissionalização na medida em que são ultrapassadas às fases, ou seja, as organizações finalizam os ciclos de vida adquirindo técnicas mais profissionais, amadurecendo os processos e procedimentos gerenciais (PADULA & VADON, 1996).

Defendem Padula e Vadon (1996), que uma organização surge, principalmente levando-se em consideração vários pontos, tais como: (i) mercado interno; (ii) mercado internacional; (iii) economia, tanto pelo aspecto microeconômico quanto macroeconômico; (iv) recursos escassos; (v) sistema normativo pátrio; (vi) regulação por meio das agências que detém esta natureza; (vii) em percentual significativo, no cenário brasileiro, aonde registra-se percentual significativo das organizações de cunho familiares; (v) outorga de poder entre o detentor da propriedade e posse da organização para pessoas qualificadas profissionalmente, ou seja, os outorgados, entre outros pontos relevantes.

Para Child (2012), um modelo de maturidade organizacional é um sistema de pessoas e recursos que procura alcançar objetivos, partindo-se da premissa de que o modelo a ser perseguido resultará em resultados eficazes à organização que o escolher.

Padula e Vadon (1996, p. 85) defendem que: “método de gerenciamento instintivo”, inicialmente às organizações vem à baila de forma incipiente do ponto de vista profissional, por meio da visão empreendedora empírica do seu titular, mas, percebe-se com o lapso temporal da existência da organização a exigência de

aperfeiçoamento dos processos e procedimentos, principalmente levando-se em consideração às exigências do mercado, sendo a cada dia um desafio, aonde operações mais complexas são executadas, estando baseada no planejamento e controle do crescimento por meio de técnicas estratégicas de administração.

Fayol (1916) considerava a empresa uma organização abstrata, conduzida por um sistema complexo e racional de regras e de autoridade, aonde os gestores ditam a cadência, ou seja o ritmo de trabalho dos colaboradores, devendo à organização atender o seu objetivo elencado no bojo da sua constituição, no caso das instituições empresárias.

**Quadro 7:** Problemas predominantes e práticas gerenciais nas diferentes fases de amadurecimento

	Preocupação ou Tarefas Predominantes	Subsistema de Gestão Finalização	Subsistema de Gestão Organização	Subsistema de Gestão Animação
<b>Fase 1</b> início	-Definição dos mercados; -Desenvolvimento dos serviços; -Aprovisionamento dos recursos financeiros para o início das atividades.	-Organização das atividades da empresa -Aprovisionamento dos recursos financeiros, materiais e humanos -Rentabilização dos recursos organizacionais	-Estrutura informal (simples) -Centralizadas em torno do empreendedor Papéis e responsabilidades não definidos	-Estilo empreendedor de comando: -Ausência de sistemas de avaliação e recompensa
<b>Fase 2</b> Sobrevivência	-Organização das atividades da empresa; -Aprovisionamento dos recursos financeiros ,materiais e humanos; -Rentabilização dos recursos organizacionais.	-Políticas e objetivos não- explícitos -Planificações estratégica e/ou operacional informais pelo dirigente	-Estrutura funcional -Centralizada em torno do empreendedor -Separação das funções de produção e comercialização	-Estilo empreendedor de comando: diretivo -Sistemas de controle informais -Ausência de plano formal de formação -Recompensa através da melhoria dos salários e por mérito
<b>Fase 3</b> Sucesso	-Desenvolvimento de novos serviços e produtos e mercados; -Desenvolvimento de recursos e sistemas operacionais	-Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo empresário -Planificações estratégica e operacional normais, mas não-sistemizadas (consultivas)	-Estrutura descentralizada funcional ou divisional -Esforços para a definição dos papéis e responsabilidades -Consolidação dos sistemas operacionais	-Delegação de certas responsabilidades (estilo diretivo) -Sistema de controle de gestão fundamentado em relatórios esporádicos e centros de custos -Formação no próprio posto de trabalho

				-Desenvolvimento não-sistematizado dos recursos e capacidades do corpo gerencial -Recompensa individual
<b>Fase 4 Maturidade</b>	-Profissionalização da administração; - Aprovisionamento dos recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento esperado; -Coordenação das atividades e dos esforços organizacionais.	-Políticas e objetivos explícitos, estabelecidos pelo grupo dirigente -Planificações estratégica e operacional formais, sistematizadas (consultivas)	-Estrutura descentralizada, por grupo de produtos e/ou <i>staff</i> e linha -Sistemas formais para a coordenação de atividades -Certas funções ainda centralizadas -Papéis e responsabilidades explicitados	-Estilo profissional de administração: supervisão, consultivo -Sistemas formais de controle de gestão -Planos e programas de desenvolvimento do corpo gerencial -Planos e programas de formação para o pessoal operacional -Participação nos lucros
<b>Fase 5 Maturidade</b>	-Colaboração interpessoal para a resolução de problemas; -Desenvolvimento e difusão da cultura da empresa.	-Fixação mútua (empresário e colaboradores) das políticas e dos objetivos da empresa -Planificação formal e participativa -Sistemas formais de escuta e avaliação do meio ambiente	-Estrutura descentralizada, matricial ou por grupo de produtos -Grupos de coordenação, resolução de problemas -Sistemas de tomada de decisão em tempo real.	-Estilo profissional de administração: participativo -Planos de educação e formação continuada -Consideração dos aspectos sociais e culturais nos sistemas de controle de gestão -Incitação à inovação -Participação nos lucros

**Fonte:** Padula & Vadon (1996, p. 37)

Em análise ao modelo supra, ou seja, apresentado por meio do quadro 08, trata-se da demonstração de um sistema pelo qual indica fases a serem aderidas pela organização no lapso temporal da sua existência, afim de aderir às premissas exigidas nos diversos níveis, ou seja, nas fases de amadurecimento da organização, tudo em harmonia com os princípios gerais do direito, da contabilidade, da administração, da contabilidade e da governança corporativa, objetivando a premissa de maior longevidade da organização, quando da adoção de práticas adequadas que visem a melhoria da organização.

## 2.9 Pressupostos Para o Desenvolvimento de Modelo de Maturidade em Governança Corporativa

Para Andrade e Rossetti (2012), um modelo de GC consiste em: conceitos precisos e claros; *stakeholders*, ou seja, direitos de partes interessadas; sistema de valores; estrutura de poder; conflitos de agência; sistema de relações; respeito às desigualdades, principalmente na equidade entre os desiguais.

De acordo com Barbosa (1999, p.22): A regra da igualdade não consiste senão em aquinhoar desigualmente aos desiguais, na medida em que se desigualem. Nesta desigualdade social, Proporcionada à desigualdade natural, é que se acha a verdadeira lei da igualdade. O mais são desvarios da inveja, do orgulho ou da loucura. Tratar com desigualdade a iguais, ou a desiguais com igualdade, seria desigualdade flagrante, e não igualdade real.

Segundo Andrade e Rossetti (2012) a governança corporativa não apresenta-se com um modelo único, uniformemente aplicável como um padrão para todos os países, devendo ser analisados de forma sistêmica e teleológica pelas variáveis que envolvem: gestão, questões legais, macroeconômicas, financeiras, estratégicas e de gestão, calcadas nas diferentes questões culturais de cada país. Corroborando Lethbridge (1997) que a governança corporativa é composto, fundamentalmente, pelo conjunto de instituições, convenções, regulamentos, sistema legal adotado pelo país, dentre: (i) civil Law, basicamente significa que as principais fontes do Direito adotadas são a Lei e o texto; (ii) *Common Law*, trata-se de estrutura adotada por países de origem anglo-saxônica, tais como: Estados Unidos e Inglaterra, e (iii) sistema consuetudinário, neste sistema às leis são impostas com base nos costumes. Atualmente os países que adotam o sistema Consuetudinário, são: a Mongólia, o Sri Lanka e Andorra.

Destarte que as boas práticas de governança corporativa, principalmente, nas entidades privadas, objetiva alavancar o valor da organização em termos de reconhecimento dos envolvidos *stakeholders*, além dos resultados econômico e financeiro gerados, além de facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a continuidade da organização (SLOMSKI, 2005).

Corroborando com este entendimento Child (2012) destacando que um modelo adequado de maturidade em governança corporativa deve refletir e ter aderência à

organização que o adotar, principalmente deve-se levar em consideração que a organização é um sistema complexo, de pessoas e recursos que procura alcançar determinado objetivo.

Sendo o resultado da organização diretamente proporcional às definições dos objetivos da organização pretende almejar, com quais recursos, sendo denominado de planejamento. Sendo o processo de dividir o trabalho entre pessoas, para realizar objetivos, chama-se processo de organização, ou adesão ao modelo de maturidade em governança corporativa instrumento capaz de facilitar e atingir os resultados da organização.

Segundo às pesquisas de Kuriakose *et al* (2011) definem os modelos de maturidade em governança corporativa são indutores do progresso de uma organização, refletindo assim na adoção de procedimentos adequados, ou seja, com aderência ao objeto e objetivo da entidade.

Às organizações deparam-se com uma diversidade de modelos em Governança Corporativa, de acordo com Klapper e Love (2002), além das organizações submeterem-se às legislações pátrias, importante ressaltar que, é provável que empresas dentro de um mesmo país também apresentem níveis diferentes de qualidade da governança corporativa, razão pela qual suas características são observáveis, conforme conceito de maturidade.

O modelo de maturidade em governança corporativa, propõe analisar o nível de adesão da organização aos princípios difundidos pelo Código das Melhores Práticas em governança corporativa, além do componente externo (proteção exógeno), tais como legislação pertinente à modalidade societária, ou seja empresarial, haja vista que esta modalidade, EIRELI, independe de sociedade para sua constituição jurídica. Além da análise (proteção endógena), por meio de um código de conduta, medidas sugeridas objetivando um exercício eficaz da organização (HIMMELBERG, HUBBARD E PALIA, 1999).

Williamson (1996) alega que existem dois pontos de aderência em torno da governança corporativa: (i) adoção espontânea por meio das práticas que objetivam solucionar os problemas, principalmente neutralizando as leis, sendo a organização rápida na resolução dos conflitos reduzindo, assim, os custos dos procedimentos e processos enquanto (ii) a governança intencional, trata-se de um sistema normativo que visam disciplinar a instituição, onerando os processos e procedimentos.

Conforme os entendimentos de Barradas e Campos Filho (2010, p.12.) afirmam que: É possível concluir que há muito que fazer e discutir em torno da GC no Brasil. Enquanto a conceituação da área estiver difusa e sem convergência – o que pode ser observado, nesta pesquisa, como a questão mais inconsistente – a disseminação do termo será prejudicada e a adoção da GC nas empresas dificultada, uma vez que estes resultados se complementam e se ajudam mutuamente. Pode-se afirmar que GC é uma área permeada pela complexidade, dadas as inúmeras inter-relações que possui com outras áreas do conhecimento, pela amplitude delas e, ainda, pela incerteza, posto que os homens podem mudar quaisquer tendências.

Um modelo de maturidade adequado de governança corporativa, deverá ser factível à organização, além de apresentar conceitos concernentes ao tema, sugerindo as práticas de governança corporativa que vão além das exigidas pelo sistema jurídico adotado pelo país, portanto de acordo com Gonçalves (2012, p. 31), ensina que: “[...] é provável que empresas dentro de um mesmo país também apresentem níveis diferentes de qualidade da governança corporativa, em razão de suas características observáveis.”

Segundo estudos os índices de governança corporativa (IGOV), refletem o ponto de vista da organização compõem os chamados riscos não financeiros, além de propiciar a identificação dos fatores que determinam níveis diferentes de maturidade da governança corporativa em organizações que habitam em um mesmo ambiente legal (GONÇALVES, 2012, p. 32).

Conforme Gonçalves (2012), são inúmeros autores que pesquisam o tema maturidade em governança corporativa, tais como: (i) Gompers, Ishii e Metrick (2001); (ii) Khanchel (2007); Klapper e Love (2004); Silveira e Barros (2008); Khanna, Kongan e Palepu (2001); Mendes da Silva e Magalhães Filho (2005); Carvalhal da Silva e Leal (2005); Durnev e Kim (2005) Black, Jang e Kim (2006) e (SILVEIRA & SAITO, 2009).

Defendendo Bramont (2012. p.17) a existência de: “mais de cento e noventa códigos de governança corporativa (excluindo-se atualizações) foram publicados e distribuídos entre oitenta e oito países (ECGI, 2011), desenvolvidos e em desenvolvimento – incluindo todos os membros do G-20”.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa dissemina o Código de Melhores Práticas em Governança Corporativa – IBGC, estando na quarta revisão, sendo esta revisão feita no ano de 2012, percebe-se por meio da audiência

inicial do Código das Melhores Práticas, (IBGC, 2014) que: “Em meio as mudanças importantes no ambiente da governança corporativa, o IBGC coloca em audiência pública inicial seu principal documento: o código das melhores práticas de governança corporativa [...] feitas até 31.ago.2014”.

Como o objeto do estudo envolve, o domínio governança corporativa já consolidado, evitando seus componentes isoladamente ou as teorias que o sustentam, o levantamento de informações acerca dos dados adotou as expressões *code e best practices*, com o objetivo de identificar as melhores práticas sobre governança corporativa adotadas, uma vez que a avaliação de maturidade em determinado domínio pressupõe a existência de um conjunto recomendado de práticas, princípios ou conceitos. Já as expressões *rating e score* foram utilizadas para identificar iniciativas em avaliar e mensurar a adoção de tais práticas (BRAMONT, 2012).

O baixo número de registros retornadas das consultas com os termos agregados (*corporate governance AND maturity model*), aliado ao alto número de registros retornados das consultas com expressões isoladas (*corporate governance OR maturity model*), demonstra indícios veementes de que o tema escolhido seja relevante e escasso.

Todos os registros frutos da consulta aos bancos de dados internacional e nacional, em princípio (*corporate governance AND maturity model*), constatou-se que a maioria trazia os termos-chave equivocadamente, uma vez que em seu bojo não versava sobre eventuais modelos de maturidade aplicados à função governança corporativa ou assuntos correlatos. Situação similar foi observada nas consultas (*corporate governance AND rating*) e (*corporate governance AND score*), cujas publicações, em sua maioria, buscavam confirmar ou refutar eventual correlação entre práticas de governança corporativa e indicadores de desempenho – diferentemente. As tabelas 1, 2 e 3 apresentam os principais resultados da pesquisa nas bases indicadas (BRAMONT, 2012).

**Tabela 01:** Publicações em Bases Internacionais (Conjunto: Engenharias)

Palavras-Chave	Science Direct	Springer Link	Wiley	IEEE	Web of Science	Emerald	Science (AAAS)	Scirus
"Maturity Model"	70	2471	47	18738	4850	1	1	95
"Corporate governance"	682	0	640	1235	4334	673	0	471668
"Corporate governance" e "maturity model"	0	0	0	52	0	0	0	1
"Corporate governance" e "code"	3	0	32	230	103	1	0	1472
"Corporate governance" e "best practices"	2	0	4	127	352	1	0	3
"Corporate governance" e "rating"	8	0	13	82	44	0	0	829
"Corporate governance" e "score"	0	0	2	164	22	0	0	247

**Fonte:** (BRAMONT, 2012, p.20)

A tabela 01, faz referência às publicações em bases de dados internacionais, acerca do tema: modelo de maturidade em governança corporativa, demonstra a escassez de publicações acerca ao tema. Mas, modelos de maturidade na área de engenharia, existem números significativos de pesquisas, principalmente pelos institutos: *Springer Link* com 2.471, *IEEE* com 18.738 e *Web Sciece* com 4.850 registros.

Analisando o tema desta pesquisa, verifica-se na tabela 1, que o tema: "Corporate governance" e "maturity model" inexistindo publicações acerca destes temas nas bases de dados: *Science Direct*, *Springer Link*, *Wiley*, *Web of Science*, *Emerald*, *Science (AAAS)* e *Scirus*, não apresentaram resultados à pesquisa. Apenas o banco de dados da *IEEE* apresentou 52 publicações com o tema governança corporativa em tecnologia da informação, TI, sendo assim as tabelas registram a falta de publicações acerca do tema: Governança corporativa e modelos de maturidade.

**Tabela 02:** Publicações em Bases Internacionais (Conjunto: Multidisciplinares)

Palavras-chave	ASP	Osford	Since (AAAS)	Science Direct	SpringerLink	Wiley	Scopus
<i>"Maturity model"</i>	74	1	1	29	0	47	951
<i>"Corporate governance"</i>	3246	200	0	682	0	640	3655
<i>"Corporate governance" e "maturity model"</i>	0	0	0	0	0	0	1
<i>"Corporate governance" e "code"</i>	0	16	0	3	0	32	226
<i>"Corporate governance" e "best practices"</i>	12	2	0	2	0	4	136
<i>"Corporate governance" e "rating"</i>	15	1	0	8	0	13	54
<i>Corporate governance" e "score"</i>	0	21	0	0	0	2	44

Fonte: Bramont (2012, p. 20)

**Tabela 03:** Publicações em bases Internacionais (Conjunto: Ciências Sociais Aplicadas)

Palavras-Chave	Emerald	JSTOR I	OECD iLibrary	Project Muse
<i>"Maturity model"</i>	1	7	1	0
<i>"Corporate governance"</i>	673	69	1	24
<i>"Corporate governance" e "maturity model"</i>	0	0	0	0
<i>"Corporate governance" e "code"</i>	1	0	1	0
<i>"Corporate governance" e "best practices"</i>	1	0	1	0
<i>"Corporate governance" e "rating"</i>	0	0	1	1
<i>"Corporate governance" e "score"</i>	0	0	1	0

Fonte: Bramont (2012, p. 20)

As tabelas 02 e 03 demonstram a existência de diversas pesquisas em bancos de dados internacional, acerca o tema: governança corporativa, mas quando pesquisados “modelos de maturidade em governança corporativa” registra-se a inexistência de pesquisas abordando este tema relevante para o desenvolvimento empresarial.

Às pesquisas de Bramont (2012, p.17), demonstraram que: “Para identificar e avaliar o interesse, materializado em publicações, da comunidade científica acerca de modelos de maturidade em governança corporativa [...]”. O autor consultou diversas bases de dados internacionais e nacionais, conforme tabelas supra, chegando à conclusão que o tema modelos de maturidade em governança corporativa é pouco explorado no meio acadêmico, principalmente no Brasil.

**Tabela 04:** Publicações em Língua português (Brasil e Portugal)

Palavras-Chave	SciELO	Google Acadêmico I
“Governança corporativa”	24	5280
“Modelo de maturidade”ou “Modelos de maturidade”	673	940
“Governança corporativa”e (“modelo de maturidade” OR “modelos de maturidade”)	0	0

**Fonte:** Bramont (2012, p. 21)

Conforme regista a tabela 04, o termo governança corporativa e modelo de maturidade no Brasil, especificadamente, inexistem publicações acerca este tema. Ocorre que o autor Bramont, em 2012 por meio de um estudo, aborda de forma inédita o tema: Diretrizes para um modelo preliminar em governança corporativa direcionada para TI – Tecnologia da informação.

Segundo Silveira (2010) o termo governança corporativa é recente na história mundial, fruto da evolução histórica a partir do século XIV, com o advento das explorações e colonizações do novo mundo, sendo utilizado intensamente aproximadamente a partir dos anos 90; sendo no Brasil em torno do ano 2000.

Com a criação do Programa PND – Programa Nacional de Desestatização, por meio da Lei de número 8.031/90, ocorreram no país, diversas fusões, cisões e

incorporações, principalmente objetivando a desestatização, privatização, do setor público, ou seja, o Estado a partir das privatizações deveria atender primordialmente às suas atribuições básicas constitucionais, elencadas na Carta Magna de 1988, tais como: (i) segurança; (ii) saúde e (iii) educação, mas o Brasil continua demonstrando dados estatísticos deficitários nestas áreas importantes ao desenvolvimento econômico e social do país (COELHO, 2012).

Para o IBGC (2009, p.13) a primeira edição, lançada em 1999, era focada somente no Conselho de Administração e foi revisada em 2001, passando a incluir recomendações para os demais agentes de Governança Corporativa, como sócios, gestores, auditorias e Conselho Fiscal, fundamentando nos pilares da boa governança corporativa, tal documento foi novamente revisado em 2004, com a atualização do seu conteúdo voltada para as demandas do mercado e a cultura do país em dado momento histórico.

#### Quadro 08: Evolução das privatizações e inserção da GC

ANO	EVENTO	VALORES
Década de 80	"Reprivatização" de 38 empresas	US\$ 780 milhões
1990 - 1992	Lei nº 8.031/90, Privatização de 68 empresas.	US\$ 4 bilhões
1993 – 1994	Conclusão desestatização do setor siderúrgico.	US\$ 4,5 bilhões
1995 – 1996	Criação do Conselho Nacional de Desestatização – CND	US\$ 5,1 bilhões
1997	Venda da Cia. Vale do Rio Doce; Término da desestatização da RFFSA com a venda da Malha Nordeste; Dec. Lei nº 1.068/94	US\$ 14,9 bilhões
1998	Em julho de 1998 o governo federal vendeu as 12 <i>holdings</i> , criadas a partir da cisão do Sistema Telebrás, entre outros eventos significativos.	US\$ 2,5 bilhões
1999	O governo arrecadou US\$ 128 milhões com a venda das concessões pra exploração de quatro áreas de telefonia fixa das empresas espelho que farão concorrência às atuais companhias de Telecomunicações. Em 23 de junho foi realizada a venda da Datamec S.A., US\$ 47,29 milhões	US\$ 1 bilhão
2010	Decreto Lei número 7.267, de 19 de agosto de 2010. Dispões sobre a exclusão da VALCEC – Engenharia, Construções e Ferrovias S.A. do Programa Nacional de Desestatização - PND	-

Fonte: (PND, 2014)

Conforme registra-se na tabela 9, o esvaziamento do patrimônio do erário em detrimento de um discurso utópico, registrando na história recente do Brasil um dos maiores prejuízos aos acionistas detentores as ações PN – preferenciais da história

contemporânea do país.

O IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, foi fundado em 27 de novembro de 1995, em 1999 foi alterada sua razão social, passando para o atual: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, em análise à tabela 5, acima, percebe-se que ocorreram vários eventos significativos na esfera empresarial, principalmente referente à redução dos direitos dos acionistas minoritários, tais como: (i) enfraquecimento do sistema legal pátrio, ab-rogação do artigo 254 da Lei 6.404/76, analisando o contexto histórico da revogação do artigo supra, praticamente ficando sem proteção legal, no lapso temporal de 6 (seis) anos, período em que registra-se o maior enfraquecimento normativo protetivo aos direitos dos minoritários com ações preferenciais (PN) e o processo de privatização, impulsionado pelo PND (Programa Nacional de Desestatização).

O IBGC, por meio do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, vem à baila, principalmente, no cenário brasileiro, incentivar à adesão às práticas que visam maior segurança aos acionistas, principalmente aos minoritários.

Com o surgimento da GC, no Brasil, além de medidas legislativas objetivando assegurar direitos aos acionistas minoritários, por meio do artigo 254-A, aonde a alienação, direta ou indireta, do controle de companhia aberta somente poderá ser contratada sob a condição, suspensiva ou resolutiva, pelo qual o adquirente obriguesse a fazer oferta pública de aquisição das ações com direito a voto de propriedade dos demais acionistas da companhia, de modo a lhes assegurar o preço mínimo igual a 80% (oitenta por cento), mecanismo conhecido como cláusulas *tag along*, instrumento que atribui uma garantia mínima, ou seja, atribui um piso de 80% (oitenta por cento), os interessados na aquisição estarão obrigados a estendê-la também aos minoritários, tornando-se assim, um ambiente mais seguro aos investidores.

Corroborando Bramont (2012, p.40), temos: [...] (i) Transparência, (ii) Equidade, no tratamento a sócios e quaisquer partes interessadas, (iii) *Accountability* para todos os agentes de governança, no sentido de prestar contas e se responsabilizar perante cada ato/decisão tomada e (iv) Responsabilidade corporativa, representada pela busca da longevidade das organizações e consideração de critérios sócio ambientais na condução da empresa.

Os princípios difundidos pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, ou melhor, recomendações às organizações são calcados em um

processo evolutivo do IBGC, trata-se de uma entidade sem fins lucrativos com participação no mundo, sempre acompanhando o desenvolvimento da seara empresarial, sendo fruto deste acompanhamento, os diversos modelos de GC, tais como: modelo anglo-saxônico; Nipo germânico; Latino americano, entre outros.

### **2.9.1 Maturidade em Governança Corporativa Diretrizes Para Composição de um Modelo Preliminar**

O termo maturidade em governança corporativa, é utilizado neste trabalho como sendo a extensão em que o processo ou a prática é explicitamente definido, gerenciado, eficaz e controlado. Neste sentido, faz-se necessário estabelecer a definição do conceito de maturidade de GC, conforme Siqueira (2011), as organizações maduras executam os procedimentos de modo estruturado, enquanto que as organizações em maturação, ainda adotam de forma espontânea critérios desenvolvidos de forma empírica, ou seja, sem o lastro dos princípios da Governança Corporativa.

Espera-se que quanto melhor for a estrutura de governança corporativa, melhor serão as decisões tomadas pela administração, sobretudo as decisões eivadas com a governança e suas recomendações, (MENDES DA SILVA e MAGALHÃES FILHO, 2005, P.1).

Imprescindível faz-se estabelecer a definição operacional do conceito de maturidade em Governança Corporativa que servirá como referencial para a definição da questão problema, objetivos e subsequentes discussões acerca do objeto de estudo, sendo de fundamental importância. O conceito de maturidade em GC, neste estudo estendido à aplicabilidade de boas práticas, calcado nas recomendações, ou seja, nos princípios: (i) Transparência; (ii) Equidade; (iii) Prestação de Contas, e (iv) Responsabilidade Social e Ambiental (sustentabilidade).

Conforme IBGC (2009, p. 15), “Os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle [...]”

Siqueira (2011) alega que: o conceito básico do termo maturidade em governança corporativa, está atrelado diretamente proporcional à adoção das práticas

defendidas pelo IBGC, que elevam de forma sistêmica o índice de maturidade, de tal forma que os resultados das organizações aliada aos esforços de indivíduos usando abordagens que eles criam através da adesão.

Ressalta-se ainda que a expressão “boas práticas”, frequentemente adotadas pelas organizações, trata-se de uma forma de referir-se a procedimentos padronizados e incorporados nos sistemas organizacionais.

Práticas essas resultantes de atualizações constantes, refletindo o nível de evolução das organizações, note-se que o IBGC, sociedade civil de âmbito nacional, sem fins-lucrativos, fundado em 27 de novembro de 1995, está na 4ª (quarta) edição, última atualização com registro em 2009, IBGC (2009, p. 04) defende que: “[...] tem o propósito de ser referência em Governança Corporativa, contribuindo para o desempenho sustentável das organizações e influenciando os agentes da nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade.”

Corroborando Tarouco e Graeml (2011, p. 10): a expressão, maturidade, deve ser entendida, a partir da premissa e como sinônimo de práticas padronizadas e que nem sempre representam a melhor forma de fazer algo, mas resultante daquelas organizações que tiveram suas práticas sistematizadas de vanguarda e desencadeando na disseminação.

Fleury *et al.* (2002, p. 262) ensinam que a: “[...] posse de dados estratégicos para uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens.”, ou seja, destaca-se a importância da posse deste ativo, informação e procedimentos, para todo processo adequado de decisões, portanto, sendo imprescindível para a perenidade da organização.

As diretrizes aqui propostas referem-se à elaboração de um modelo de maturidade aplicado a GC, conceituada pelo IBGC (2009, p. 19) como sendo um “sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietário, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle”.

Baradas (2012) define que os pressupostos para construção de um modelo de maturidade em GC parte de diretrizes definidas baseadas nos princípios do IBGC (2009), tais diretrizes abrangem práticas relacionadas aos controles internos; auditoria independente; políticas corporativas; padrões de conduta; patamares mínimos de desempenho obtidos por meio de avaliações constantes, ou, ainda, aperfeiçoamentos

de condutas mínimas que sejam vetores de amadurecimento do nível em Governança Corporativa.

Modelos de maturidade permitem estruturar a evolução ou involução da organização em etapas predefinidas e mensuráveis. Bramont (2012) propôs quatro diretrizes para um futuro modelo de maturidade em governança corporativa. Sendo a primeira diretriz a utilização das recomendações expressas no Código de Melhores práticas do IBGC.

A segunda diretriz diz respeito à adoção dos princípios, adotando a transparência, prestação de contas, responsabilidade corporativa e equidade como as dimensões de maturidade. A terceira diretriz considera cinco níveis de maturidade em grau de opção, tais como: iniciado; expandido; institucionalizado; aprimorado e completo.

Por último a quarta diretriz que é representado por meio de um questionário que aborda diversos temas correlacionado com a Governança Corporativa com adesão a modalidade empresarial EIRELI, são oitenta questões proporcional aos quatro princípios adotados como base.

**Figura 2:** Fases do Modelo de Maturidade GC



**Fonte:** Elaborado pelo Autor

De acordo com Ackoff (1979, p.107) o processo de construção de modelos obedece padrões que dependem da complexidade do sistema e do grau de acesso que os pesquisadores têm à estrutura do sistema.

Kaplan e Norton (2000, p.115), defendem que: Muitas organizações afirmam que têm um modelo porque usam uma combinação de indicadores financeiros e não financeiros. Sem dúvida, esses sistemas de mensuração são mais “equilibrados” do que aqueles que se limitam apenas aos indicadores financeiros. Constata-se dois outros tipos de *scorecards* utilizados na prática: o *scorecard* dos *stakeholders* ou detentores de interesses e o *scorecard* dos principais indicadores de desempenho modelo KPI – KEY PERFORMANCE INDICATORS.

Por último, a premissa de que as entidades EIRELI objetos aos quais se aplicam desenvolvem-se segundo um caminho previsível, estruturado e decomponível em estágios sequenciais, ou seja, níveis de maturidade, averiguáveis mediante a presença de certas características e requisitos (BECKER *et al*, 2009). Assim, em tese, quanto mais alto o nível de maturidade em uma entidade EIRELI, mais desenvolvida ela estaria no domínio avaliado. Para atingir os objetivos do estudo, utiliza-se as diretrizes preliminares, MaCGov – Maturidade em Governança Corporativa, ferramenta gerencial concebida para verificar o nível de maturidade de uma entidade em dado momento, transformando as recomendações do IBGC (2009) em práticas que foram elaboradas com a premissa implícita de serem objetivas, ou seja, implantáveis e mensuráveis.

### 3 EIRELI EVOLUÇÃO HISTÓRICA, CONCEITO E NATUREZA JURÍDICA

A história de evolução da contabilidade está atrelada ao desenvolvimento da agricultura, pecuária e do comércio. Segundo Ludícibus (2004), Marion (2013) e Hendriksen e Breda (1999), há relação direta entre o desenvolvimento, o conhecimento contábil e o desenvolvimento econômico, por último o procedimento de globalização. Partindo do princípio de que nos primórdios até aos dias atuais, o ser humano produz à riqueza, por certo de forma organizada. Trata-se da busca constante e incessante, sobretudo desencadeando na necessidade do registro e mensuração dos resultados, ou seja, na avaliação patrimonial ocorrendo na justa proporção de que às atividades econômicas tornam-se complexas.

Santos *et al.* (2006, p.4) alegam que a contabilidade surge com: “[...] o desejo de se saber o quanto se possui e qual o valor para, com essas informações, planejar sua vida e negociar melhor suas trocas.[...]”.

Coelho (2013) registra que a Revolução Industrial foi um divisor histórico, sendo a base da produção em escala à justa mediada da informação coesa e precisa, através da técnica mensuração e registro contábil, resultando em dados essenciais para a seara da administração na tomada de decisão, sendo ao passar do tempo, notadamente, as técnicas contábil e da administração, necessitam sofisticação na apuração dos dados, processamentos dos dados e obtenção dos dados para atender os diversos envolvidos nas complexas operações empresariais do século XXI.

O modelo de capitalismo que começa a tomar conta do cenário mundial no início do século XX, e dá um grande salto no pós-guerra, é baseado em empreendimentos que fazem uso intensivo de capital. Para atender a esses empreendimentos, o mercado de capitais é colocado como o principal alocador das poupanças, ansiosas por bons investimentos, para os empreendedores que tenham projetos com boas perspectivas de lucro (SANTOS, 2006, p. 6).

A Contabilidade é uma Ciência Humana com profundas características de Ciências Exatas, devido a essa característica *sui generis* da Ciência Contábil, e diante da entidade e suas complexas operações, percebe-se a necessidade de conhecimento exigido do profissional da contabilidade. Havendo necessidades constantes de comunicação com diversas áreas do conhecimento em especial:

Estatística aplicada à Contabilidade, Economia, Direito Tributário, Direito Civil, Direito Empresarial, Direito do Trabalho, Direito Societário, entre outras áreas do Direito, além de conhecimentos de Administração e Sociologia.

Coelho (2013) afirma que com o desenvolvimento da agricultura e domesticação de alguns animais, o ser humano passou de nômade e extrativista, passou a fixar-se com mais frequência em determinados lugares, essa transformação e dos hábitos dos seus grupos, buscaram apropriar-se de determinados lugares. Surge fruto desta transformação à propriedade privada, revolucionando o modelo de produção, necessitando de organização social, fortalecendo a necessidade de registros contábeis e o Estado embrionário.

Percebe-se após o aparecimento da propriedade privada e dos meios de produção, seguindo do modo de produção: a) escravismo, b) feudalismo e c) capitalismo. Estas duas últimas modalidades de meios de produção, tem como características principais: a) tanto no feudalismo quanto no capitalismo, a relação de produção a pessoa servil, vassalos e os obreiros, são vistos como donos de sua força de trabalho, diferentemente do escravo, que era considerado pelo Código Civil como ser movente e para o Código Penal pessoa passiva de imputação das penas, haja vista que não era possível imputação de penas aos animais.

Corroborando com este entendimento em sua obra, Marion *et al.* (2013, p. 2): “Assim a harmonização no mundo contábil surge com os esforços no sentido de atender à maximização da utilidade da informação contábil para os mais diversos usuários, principalmente os usuários do mercado de capitais.”

Carvalho & Lemes (2004, p. 2) ensinam que: “Assim, a harmonização das normas contábeis num âmbito mundial é um movimento que surge como forma de atender a maximização da utilidade da informação contábil para todos os usuários, principalmente para os mercados de capitais.”

Coelho (2012) analisa que a doutrina divide a trajetória histórica do direito empresarial em quatro períodos distintos: outorga, autorização, regulamentação e auto-regulamentação. No primeiro, a personalização e à limitação da responsabilidade dos sócios ou proprietário, no caso da EIRELI, como privilégios concedidos pelo monarca e, em geral, ligavam-se a monopólios colonialistas na época do descobrimento do novo mundo.

No segundo período, elas decorriam de autorização governamental. Já no

terceiro período, bastavam o registro, no órgão próprio, e a observância do regime legal específico, para a concessão do direito à constituição da entidade, como ente distinto da pessoa natural. No último período e marcante no século XXI, percebe-se a o fortalecimento de entes de controle, pelo qual o Estado regulatório visa equilibrar forças econômicas objetivando harmonia do organismo (COELHO, 2012).

A EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, resultou do Projeto de Lei nº 4.605, de 04 de fevereiro de 2009, sendo autor o Deputado Marcos Montes, mas, em 08 de abril de 2009, apensou-se ao projeto em tela, o projeto de lei do Deputado Eduardo Sciarra, pois tratava-se de mesma matéria, apresentando razões análogas, sendo aprovado pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, posteriormente remetido a lei, objetivando a sanção da Presidenta da República, mas é importante o registro de que, inicialmente a abreviatura seria “EIRL”, sendo alterada para EIRELI, devido à dificuldade da pronuncia.

Corroborar com a construção do conceito Weston e Brigham (2000, p.9) pelo qual: “A empresa individual é uma empresa de propriedade de um indivíduo. Entrar nos negócios como proprietário individual é fácil – basta uma pessoa para iniciar as operações do negócio.”, mesmo diante de simplicidade nos atos objetivando regularização da empresa individual, entidade, percebe-se que até os menores estabelecimentos devem ser licenciados por meio de uma junta comercial estabelecida em cada Estado.

O projeto de lei foi sancionado pela presidenta da República, todavia sofreu veto o parágrafo 4º, *ipsis litteris*:

§ 4º Somente o patrimônio social da empresa responderá pelas dívidas da empresa individual de responsabilidade limitada, não se confundindo em qualquer situação com o patrimônio da pessoa natural que a constitui, conforme descrito em sua declaração anual de bens entregue ao órgão competente.

Em 09 de janeiro de 2012, entra em vigor a lei de número 12.441/11, sendo criada a EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, objetivando a inovar, atribuir maior transparência, equidade, segurança jurídica ao mercado, além de ampliar a formalização de profissionais liberais, erradicando a figura do sócio “espantalho”, ou seja, aonde são pré-requisitos nas sociedades empresariais na modalidade limitada, pela qual existe o sócio para preencher requisito legal

imprescindível à constituição de uma sociedade empresarial na modalidade limitada. Anteriormente da promulgação da Lei nº 12.441/11, existia apenas a figura do empresário individual, aonde a responsabilidade é ilimitada, conforme artigo 980-A do Código Civil de 2002.

A Lei 12.441 publicada no dia 11 de julho de 2011 tende a atenuar a necessidade tanto da sociedade contemporânea quanto do direito societário, uma vez que a impossibilidade de constituição gerava segundo José Edwaldo Tavares Borba a criação de uma sociedade com a atuação dos “testas de ferro” (BORBA, 2004, p. 50).

De fato, esta modalidade empresarial vem à baila com o objetivo principal de eliminar o sócio “figurante”, “espantalho”, “laranja” entre outros termos utilizados para indicar a exigência legal de mais de um sócio para constituição de uma sociedade empresarial limitada (LTDA), aonde a responsabilidade será limitada às cotas/quotas do capital integralizado, após cumprir os pré-requisitos que o ordenamento jurídico impõe, entre eles: Constituição Federal de 1988, Código Civil/2002, Lei nº 6.404/76, entre outros dispositivos legais infra constitucionais.

Em função da aquisição da personalidade jurídica, há distinção entre o titular da EIRELI e o patrimônio da entidade, é possível classificar em responsabilidade ilimitada e limitada. Há empresa nas quais os titulares respondem de forma limitada, ilimitada ou mista, no entanto aquela que assume o risco da atividade com a totalidade de seu patrimônio, tal qual o empresário individual, assim preleciona (LIPPERT, 1991).

Segundo entendimento do Código Civil de 2002, no que refere-se à constituição da personalidade jurídica e da sua existência para o mundo jurídico, no bojo do seu artigo 45, tem início a EIRELI no mundo jurídico-contábil, após a devida inscrição do ato constitutivo no respectivo registro, dando publicidade ao ato solene e aos requisitos essenciais, impostos pela legislação pátria.

Defende Almeida (2010, p. 141) que a função social da empresa representa um conjunto de fenômenos, contábil, econômico, administrativo e jurídicos importantes para coletividade, ou seja, toda sociedade, sendo indispensável, inclusive, para a satisfação dos 'interesses inerentes' à atividade econômica e desenvolvimento social de uma região. Comprova-se pelo grau de desenvolvimento dos centros sul e sudeste do país, aonde há circulação expressiva de bens e serviços, fonte de riqueza econômica, em detrimento às regiões aonde, ainda, não possuem um grau de

maturação da economia, ou melhor, sem o devido desenvolvimento através das indústrias, comércio, serviços, entre outros vetores de crescimento econômico-financeiro.

Não é o direito comercial ou empresarial, portanto, um direito estático, destinado a regular as relações jurídicas que envolvem um determinado setor da economia - “diversas e como que eternas categorias de economias contrapostas e simultâneas”, como dizia Tullio Ascarelli (*Corso di diritto commerciale*, p. 81). É, ao contrário, um direito dinâmico tutelando situações jurídicas derivadas de um sistema econômico que se modifica ao longo da evolução da própria economia (GONÇALVES, 2012, pág. 39).

Analisando todo o exposto, a modalidade empresarial instituída em 2011, EIRELI – Empresário Individual de Responsabilidade Limitada, trata-se de um contrato unipessoal, portanto, inexistente o elemento subjetivo da *Affectio societatis*, empresa de direito privado e com responsabilidade limitada à integralização do capital social, no importe de 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no país na data da sua instituição, inexistindo afetação patrimonial até a limitação da cota, importante faz-se, registrar a limitação imposta pelo DNRC, ou seja, pela vedação instituída pela instrução normativa nº 117 do DNRC, na constituição de EIRELI por pessoa jurídica, e da possibilidade de instituir subsidiária integral.

Necessário faz-se registrar neste tópico a ocorrência da Jornadas de direito civil, 2012, em especial à V Jornada, referente ao Direito de Empresas, sob a coordenação da Dra. Ana Frazão e participação dos ilustres juristas, em especial: Rizzardo; Coelho, Mamede, entre outros. Sendo fruto deste evento, às seguintes considerações em detrimento do tema objeto de estudo.

A EIRELI, portanto, é uma modalidade empresarial instituída por um indivíduo, pessoa, compondo a entidade na obrigação da integralização do capital social, em conformidade com o enunciado número 469 da V Jornada do Direito Civil do CJF, constituindo seu conceito e natureza jurídica: “Arts. 44 e 980-A: A empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) não é sociedade, mas novo ente jurídico personificado.”

Já o enunciado de número 468: “art. 980-A: A empresa individual de responsabilidade limitada só poderá ser constituída por pessoa natural” diferente do artigo 980-A, CC/02: “A empresa individual de responsabilidade limitada só poderá ser

constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não era inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País.

Transferência da titularidade. Entram no patrimônio da sociedade todos os bens que se destinam a obtenção do fim social. Tem-se, porém, de saber qual o bem que foi prestado. O contrato ou diz que se há de transferir o domínio, ou diz que só se hão de transferir o uso e a fruição, ou só o uso, ou só a fruição. O problema é de interpretação do contrato de sociedade. Se a prestação é de coisas fungíveis, tem-se de entender que a propriedade se transferiu com a tradição. É isso o que se há de tirar do art. 1.378 do Código Civil. Diz-se no Código Civil, art. 1.378: 'Se a entrada consistir em coisas fungíveis, ficarão, salvo declaração em contrário, pertencendo em comum aos associados'. Aí, apenas se exprime que, em caso de fungibilidade da prestação, a transmissão ao patrimônio social é imediata, sem necessidade de qualquer formalidade, inclusive registro público (MIRANDA, 2012, p. 136).

Existe uma diferença substancial, inicialmente quando à lei de número 12.441/11, incluiu o artigo 980-A, no Código Civil de 2002, Lei número 10.406/02, ao utilizar o termo pessoa, não especificando neste caso, ser pessoa física ou jurídica, conforme o texto legal a seguir:

[...]constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social [...], esta 'pessoa' poderá ser tanto pessoa natural (jurídica) quanto a pessoa jurídica (entidade), o legislador não delimitou a amplitude do termo em espécie do gênero. Com o enunciado de número 468, delimitando o campo de constituição da EIRELI, em sua composição constitutiva à pessoa natural.

Em regra, às normas pertinentes à modalidade empresarial EIRELI, Lei que a instituiu, Lei de número 12.441/11 concomitantemente com o CC/02, aplicam-se na EIRELI. Excepcionalmente, no silêncio da lei especial, aplica-se subsidiariamente a lei 6.404/76, ou melhor, a lei faculta a aplicação subsidiária de outras regras. É o que ocorre com a EIRELI, cujo contrato pode estabelecer a aplicação suplementar dos dispositivos da Lei das Sociedades Anônimas. Logo, tais disposições consistem em regime geral.

Diante destas considerações, elencamos as premissas à constituição de EIRELI por pessoa jurídica: a) O sistema jurídico adotado no Brasil é o civil *code*, ou seja, a Lei não proíbe a constituição pessoa jurídica; b) Não há especificação no caput

do art. 980-A, observa-se no § 2º, regra limitadora, ou seja, apenas uma “pessoa natural que constituir empresa individual de responsabilidade limitada somente poderá figurar em uma única empresa dessa modalidade.”, portanto, limita à pessoa natural na constituição de apenas uma entidade nessa modalidade. No silêncio da Lei número 12.441/11 e do CC/02, aplicam-se às normas da Lei número 6.404/76; c) a edição da lei baseou-se na experiência de outros países, tais como: Portugal, França e Espanha, no qual admite-se a constituição, também, por pessoa jurídica; e d) O direito pátrio permite a criação de uma pessoa jurídica tendo como único sócio, ou titular outra pessoa jurídica, trata-se do caso da subsidiária integral, assemelhando-se a EIRELI, nos moldes da Lei 6.404/76, conhecida também como LSA – Lei da Sociedade Anônima.

A Empresa Individual de Responsabilidade Limitada - EIRELI, instituída pela Lei nº 12.441, de 11 de julho de 2011, entrando em vigor em 08 de janeiro de 2012, constitui há mais recente espécie de personalidade jurídica do direito brasileiro, após o período de *vacatio legis* de 180 (cento e oitenta) dias, sendo analisada com o viés da governança corporativa, como instrumento capaz de aumentar o nível de eficiência e competitividade desta modalidade empresarial.

Jensen & Meckling (1976), defendem que o processo notabiliza-se pelas informações junto ao mercado, gestor geraria desigualdade informacional entre proprietário e os diversos *stakeholders*.

Carlos Fungêncio da Cunha Peixoto, já em 1958 escreveu que a legislação da sociedade limitada evoluiu ao longo das últimas décadas. Entretanto, destacava a necessidade de se possibilitar a criação de empresas individuais de responsabilidade limitada: *E, nesse dia, veremos desaparecer às sociedade coletivas e as firmas individuais com responsabilidade ilimitada, sem nenhum prejuízo para o comércio e para aqueles que transacionam com essas empresas* (PEIXOTO, 1958, p. 41).

Destarte, oferecer ao indivíduo, pessoa natural (física), a possibilidade de limitar o risco patrimonial de seu investimento, redução do números de sociedades na modalidade limitada (Ltda) por erradicar a necessidade de um sócio, como é feito nas sociedades de responsabilidade limitada (Ltda), além de estimular o mercado, atribuir transparência para quem de fato é o responsável legal da entidade, desenvolver o empreendedorismo, ao reduzir o risco de comunicação entre o patrimônio da Pessoa

natural (física) e da Pessoa Jurídica (Entidade), possibilitando o cálculo do risco do investimento realizado pelo empresário individual e reduzindo, substancialmente o número de sociedades limitadas com a presença de sócios espantalhos.

A EIRELI tornou-se realidade no direito pátrio em 2012, mas, Bruscato (2005) alega que desde o ano de 1943 foi suscitada a questão sobre a implantação de um modelo empresarial unipessoal de responsabilidade limitada, por meio de um artigo publicado na Revista Forense pelo Trajano de Miranda Valverde, aonde o núcleo deste artigo era a defesa da implantação no ordenamento pátrio da aderência ao sistema normativo brasileiro da inclusão de uma modalidade aonde atribuísse a possibilidade de escolha entre as opções de empresa individual de responsabilidade limitada, com as devidas cautelas, a criação de estabelecimentos autônomos, por pessoas naturais ou jurídicas, separando para este fim, o seu patrimônio, como ocorre nas sociedades limitadas, objetivando resguardar o patrimônio do empreendedor, ora empresário.

Logo após a publicação deste artigo, o deputado Fausto de Freitas e Castro, PSD, em maio de 1947 é apresentado na Câmara dos Deputados, um projeto de lei versando sobre o assunto e causando na época mais discussões acerca da real necessidade do Brasil em adotar mais uma modalidade empresarial.

Além de outros trabalhos importantes neste sentido, destacam-se: a) Machado (1956), também sinalizava em sua obra na década de cinquenta, no sentido de um empresário individual de responsabilidade limitada, principalmente pelo fato de países da Europa adotarem este instituto há anos, sendo pacífico na doutrina internacional, conforme posicionamento dos juristas: Jessel, Passov e Oscar Pisko, defensores ferrenhos desta modalidade empresarial; b) A diretiva da União Européia, através da Diretiva número 89/667/CEE do Conselho, de 21 de dezembro de 1989, em seu artigo 2º: “A sociedade pode ter um sócio único {sic} no momento da sua constituição, bem como por força da reunião de todas as partes sociais numa única pessoa (sociedade unipessoal).”

**Quadro 09: EIRELI – Empresário de Responsabilidade Limitada no Mundo**

PAÍS	DIPLOMA LEGAL	ANO	MODALIDADE
ESPANHA	Lei de número 2	1995	Unipessoal.
PORTUGAL	Decretos de Lei números 248 e 256, este primeiro de 25 de agosto de 1986.	1986 e 1996	Estabelecimento mercantil individual de responsabilidade limitada, valor da integralização do capital no importe R\$ 11.205,00, ou seja, 5.000 euros.
ITÁLIA	Decreto Legislativo de número 88	1993	<i>Società a responsabilità limitata unipersonale.</i>
PARAGUAI	Lei número 1.034	1883	<i>Ley del comerciante E.I.R.L</i>
CHILE	Lei número 19.857	2003	Autoriza que o Estabelecimento de Empresas Individuales de Responsabilidade Ilimitada – E.I.R.L., não há estipulação mínima do capital à integralizar.
PERU	Lei número 21.621	2005	-
EUA	A.E. (Sole Proprietor Shrip)		Facilitadores em relação ao registros, de forma mais simplificada.
FRANÇA	Código de Comércio Francês, artigo L223-1, sendo alterada pela Lei número 85-697, de 11 de julho de 1985, limitando a responsabilidade na modalidade individual ao capital investido, representando vantagens relativas à sucessão empresarial.	1804	A sociedade de responsabilidade limitada é instituída por uma ou mais pessoas com responsabilidade limitada ao aporte de capital direcionado à sociedade.  Capital inicial correspondente à 5.000 Francos, sendo sua constituição por meio de ato unilateral, sem necessidade de instrumento público, mas deve ser registrado no Tribunal de Comércio.
SUIÇA	Século XIX, projeto de lei germânico sobre sociedades de responsabilidade limitada.	-	-
ALEMANHA	Lei de 20 de abril de 1892, sendo posteriormente alterada pela Lei de 4 de julho de 1980, entrando em vigência no dia 1º de janeiro de 1980.	1892	De acordo com a Lei de 4 de julho de 1980, introduziu no ordenamento jurídico, possibilidade de instituição de uma sociedade limitada por uma única pessoa física ou jurídica, com a condição de integralização do ato da constituição de capital mínimo de 50.000 Marcos, ou, ainda, 25.000 Marcos e prestação de garantia real. Registro por meio de escritura pública.
Principado de Liechtenstein ou Listenstaine (alemão: Fürstentum Liechtenstein)	Instituído em 1926 o <i>Anstalt</i> , previsto pelo Código das Pessoas Físicas e Jurídicas e Atividades Mercantis, conhecido como PGR – <i>Personen und Gesellschaftsrect.</i>	1926	Uma espécie de estabelecimento individual de responsabilidade limitada.
REINO UNIDO	B. E. (Sole Trader), limited by shares, Lei de 14 de julho de 1856.	1856	Registro no órgão HMRC (HM Revenue & Customs).
ARGENTINA	Projeto de Unificação da Legislação Civil e Comercial.	-	Propôs a introdução da sociedade unipessoal tanto para a sociedade limitada como para a sociedade anônima, mas,

			após sua aprovação pela Câmara dos Deputados e pelo Senado, referido projeto foi vetado pelo Presidente da República.
URUGUAI	A Lei das Sociedades Comerciais de 1989 prevê a necessidade de dois ou mais sócios para a constituição da sociedade unipessoal, nem a empresa individual de responsabilidade limitada, mas é possível criação da SAFI – <i>SOCIEDAD ANÓNIMA FINANCIERA DE INVERSIONES</i> , sendo instruídas pela Lei uruguaia nº 11.073/1948.	1948	Em verdade, o Uruguai não possui uma sociedade limitada unipessoal, mas prevê a possibilidade de instituição de uma sociedade anônima constituída por uma única pessoa, equiparando-se à subsidiária integral brasileira.
ÍNDIA	O <i>Sole Proprietorship</i> (propriedade individual). Aprovação da Lei para Desenvolvimento das empresas ( <i>Micro, Small and Medium Enterprises Development – MSMED</i> ), setembro de 2006.	2006	Na Índia a desburocratização é um fator relevante, o empreendedor que adota o regime pode iniciar no momento que decidir mais adequado, a sociedade unipessoal não tem existência jurídica distinta de seu proprietário, com sua morte é extinto, respondendo integralmente pelas perdas, sendo adotado neste país a afetação patrimonial.
PANAMÁ	Criação das ZFC (Zona de Livre Comércio de Colón), além do Código Comercial de 1927 e a Lei das Corporações n. 32.	1948	Diversas facilidades são oferecidas por este país, entre elas, não há exigência da empresa ter sede no Panamá, bastando ser apresentada por uma pessoa física, na maioria das vezes são apresentadas por meio de advogados contratados para este fim.
EL SALVADOR	<i>La cámara de Comercio de El Salvador</i> , fundada em 1915, sendo órgão máximo tendo sua Assembleia Geral delegação da condução institucional a uma junta diretiva.	1935	El Salvador, classifica às diversas sociedades empresariais pelo tamanho, nível de contratação e quadro societário. Há diversas facilidades na instauração de uma modalidade empresarial. Além do fato de não haver registros de artigos científicos acerca da modalidade empresarial objeto de estudo.

Fonte: Tomazette (2013)

Diniz (2012), nos ensina que: segundo o nosso Código Civil de 2002, em seu artigo 2º, afirma que a personalidade jurídica da pessoa, advém com o nascimento com vida, iniciando, assim a personalidade jurídica da pessoa natural, ao nascer com vida adquire-se a personalidade jurídica. Sendo assim, a lei dispõe, desde sua concepção, os direitos do nascituro (CC, arts. 2º, 542, 1.596, 1.597, 1.609, parágrafo único, 1.797, parágrafo único, 1.798, 1.800, § 3º; Lei n. 11.105/2005, arts. 6º, III, e 25; CF, art. 5º). Sendo assim, todo nascimento deve ser registrado (Leis n. 6.015/73, arts. 50 e 53, e 9.053/95; CF/88, art. 5º, LXXVI, a; CC, art. 9º, I, mesmo no caso de morte durante o parto ou natimorto.

[...] na verdade, o legislador brasileiro demorou muito para admitir a possibilidade, entre nós, daquilo que uma parte dos europeus chamam de 'sociedade unipessoal'. Talvez a denominação brasileira seja melhor, de vez que, a rigor, não e pode falar em sociedade com apenas um sócio (BRITO, 2011, p. B-6).

Esta nova modalidade empresarial, vem à baila, acrescentando ao Código Civil de 2002 no seu art. 980 – A consistindo em uma nova categoria de pessoa jurídica, Entidade, de direito privado, destinando entre outros fins à empresa.

Ocorre, na nomenclatura adotada EIRELI, confusão no que concerne a terminológica adotada pelo legislador, principalmente em misturar os conceitos de empresário (sujeito) e empresa (atividade), apesar da crítica terminológica, a instituição deste novel, representa avanço na legislação pátria, e sinal de desenvolvimento e incentivo ao empreendedorismo, salvo por algumas restrições serão abordadas neste trabalho.

Serão analisados à luz dos princípios da Contabilidade, do Direito e da Governança Corporativa, a possibilidade de inserção nesta modalidade empresarial, EIRELI, haja vista da desnecessidade de sociedade, eliminando a figura do sócio “espantalho”, fundamental nas demais modalidades, em especial na limitada.

A EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, resultou do Projeto de Lei nº 4.605, de 04 de fevereiro de 2009, sendo autor o Deputado Marcos Montes, mas, em 08 de abril de 2009, apensou-se ao projeto em tela, o projeto de lei do Deputado Eduardo Sciarra, pois tratava-se de mesma matéria, apresentando razões análogas, sendo aprovado pela Câmara dos Deputados e pelo Senado Federal, posteriormente remetido a lei, objetivando a sanção da Presidenta da República, mas é importante o registro de que, inicialmente a abreviatura seria “EIRL”, sendo alterada para EIRELI, devido à dificuldade da pronuncia.

O projeto de lei foi sancionado pela presidenta da República, todavia sofreu veto o parágrafo 4º:

§ 4 ° Somente o patrimônio social da empresa responderá pelas dívidas da empresa individual de responsabilidade limitada, não se confundindo em qualquer situação com o patrimônio da pessoa natural que a constitui, conforme descrito em sua declaração anual de bens entregue ao órgão competente.

Em 09 de janeiro de 2012, entra em vigor a lei de número 12.441/11, sendo

criada à EIRELI – Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, objetivando a inovar, atribuir maior transparência, equidade, segurança jurídica ao mercado, além de ampliar a formalização de profissionais liberais, erradicando à figura do sócio “espantalho”, ou seja, aonde são pré-requisitos nas sociedades empresariais na modalidade limitada, pela qual existe o sócio para preencher requisito legal imprescindível à constituição de uma sociedade empresarial na modalidade limitada. Anteriormente da promulgação da Lei nº 12.441/11, existia apenas a figura do empresário individual, aonde a responsabilidade é ilimitada, conforme artigo 980-A do Código Civil de 2002.

A Lei 12.441 publicada no dia 11 de julho de 2011 tende a atenuar a necessidade tanto da sociedade contemporânea quanto do direito societário, uma vez que a impossibilidade de constituição gerava segundo José Edwaldo Tavares Borba a criação de uma sociedade com a atuação dos “testas de ferro” (BORBA, 2004, p. 50).

De fato, esta modalidade empresarial vem à baila com o objetivo principal de eliminar o sócio “figurante”, “espantalho”, “laranja” entre outros termos utilizados para indicar a exigência legal de mais de um sócio para constituição de uma sociedade empresarial limitada (LTDA), aonde a responsabilidade será limitada às cotas/quotas do capital integralizado, após cumprir os pré-requisitos que o ordenamento jurídico impõe, entre eles: Constituição Federal de 1988, Código Civil/2002, Lei nº 6.404/76, entre outros dispositivos legais infra constitucionais.

Em função da aquisição da personalidade jurídica, há distinção entre o titular da EIRELI e o patrimônio da entidade, é possível classificar em responsabilidade ilimitada e limitada. Há empresa nas quais os titulares respondem de forma limitada, ilimitada ou mista, no entanto aquela que assume o risco da atividade com a totalidade de seu patrimônio, tal qual o empresário individual, assim preleciona (LIPERT, 1991).

Segundo entendimento do Código Civil de 2002, no que refere-se à constituição da personalidade jurídica e da sua existência para o mundo jurídico, no bojo do seu artigo 45, tem início a EIRELI no mundo jurídico contábil, após a devida inscrição do ato constitutivo no respectivo registro, dando publicidade ao ato solene e aos requisitos essenciais, impostos pela legislação pátria.

Defende Almeida (2010, p. 141) que a função social da empresa representa um conjunto de fenômenos, contábil, econômico, administrativo e jurídicos

importantes para coletividade, ou seja, toda sociedade, sendo indispensável, inclusive, para a satisfação dos 'interesses inerentes' à atividade econômica e desenvolvimento social de uma região.

O grau de desenvolvimento dos centros sul e sudeste do país, aonde há circulação expressiva de bens e serviços, fonte de riqueza econômica e geração de tributos, impostos e taxas, tendo como principal fator gerador o índice expressivo de constituição de empresas, dados fornecidos pelo Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação (2014), demonstra que em São Paulo, no ano de 2014, registra-se até o mês de outubro o número de 4.654.338 empresas ativas, representando 27,49% do universo de empresas ativas no Brasil, em detrimento às regiões aonde, ainda, não possuem um grau de desenvolvimento da economia, ou melhor, sem o devido desenvolvimento por meio das indústrias, comércio, serviços, entre outros vetores de crescimento econômico-financeiro, como por exemplo Pernambuco que registra 535.467, ou seja, 3,16% da totalidade de empresas em atividade no Brasil, de acordo com o (IBPT, 2014).

Não é o direito comercial ou empresarial, portanto, um direito estático, destinado a regular as relações jurídicas que envolvem um determinado setor da economia - "diversas e como que eternas categorias de economias contrapostas e simultâneas", como dizia Tullio Ascarelli (Corso di diritto commerciale, p. 81). É, ao contrário, um direito dinâmico tutelando situações jurídicas derivadas de um sistema econômico que se modifica ao longo da evolução da própria economia (GONÇALVES, 2012, pág. 39).

Analisando todo o exposto, a modalidade empresarial instituída em 2011, EIRELI – Empresário Individual de Responsabilidade Limitada, trata-se de um contrato unipessoal, portanto, inexistente o elemento subjetivo da *Affectio societatis*, empresa de direito privado e com responsabilidade limitada à integralização do capital social, no importe de 100 (cem) salários-mínimos vigente no país na data da sua instituição, inexistindo afetação patrimonial até a limitação da cota, importante faz-se, registrar a limitação imposta pelo DNRC, ou seja, pela vedação instituída pela instrução normativa nº 117 do DNRC, na constituição de EIRELI por pessoa jurídica, e da possibilidade de instituir subsidiária integral.

Necessário faz-se registrar neste tópico a ocorrência da Jornadas de direito civil, 2012, em especial à V Jornada, referente ao Direito de Empresas, sob a

coordenação da Dra. Ana Frazão e participação dos ilustres juristas, em especial: Rizzardo; Coelho, Mamede, entre outros. Sendo fruto deste evento, às seguintes considerações em detrimento do tema objeto de estudo.

A ERELI, portanto, é uma modalidade empresarial instituída por um indivíduo, pessoa, compondo a entidade na obrigação da integralização do capital social, em conformidade com o enunciado número 469 da V Jornada do Direito Civil do CJF, constituindo seu conceito e natureza jurídica: “arts. 44 e 980-A: A empresa individual de responsabilidade limitada (EIRELI) não é sociedade, mas novo ente jurídico personificado.”

Já o enunciado de número 468: “art. 980-A: A empresa individual de responsabilidade limitada só poderá ser constituída por pessoa natural” diferente do artigo 980-A, CC/02: “A empresa individual de responsabilidade limitada só poderá ser constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não será inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País.

Existe uma diferença substancial, inicialmente quando à lei de número 12.441/11, incluiu o artigo 980-A, no Código Civil de 2002, Lei número 10.406/02, ao utilizar o termo “[..]constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social [...]”, esta “pessoa” poderá ser tanto pessoa natural (jurídica) quanto a pessoa jurídica (entidade), o legislador não delimitou a amplitude do termo em espécie do gênero. Com o enunciado de número 468, delimitando o campo de constituição da EIRELI, em sua composição constitutiva à “pessoa natural.”

Em regra, às normas pertinentes à modalidade empresarial EIRELI, Lei que a instituiu, Lei de número 12.441/11 concomitantemente com o CC/02, aplicam-se na EIRELI. Excepcionalmente, no silêncio da lei especial, aplica-se subsidiariamente a lei 6.404/76, ou melhor, a lei faculta a aplicação subsidiária de outras regras. É o que ocorre com a EIRELI, cujo contrato pode estabelecer a aplicação suplementar dos dispositivos da Lei das Sociedades Anônimas. Logo, tais disposições consistem em regime geral.

Diante destas considerações, elencamos as premissas à constituição de EIRELI por pessoa jurídica: a) O sistema jurídico adotado no Brasil é o civil *code*, ou seja, a Lei não proíbe a constituição pessoa jurídica; b) Não há especificação no caput do art. 980-A, observa-se no § 2º, regra limitadora, ou seja, apenas uma “pessoa

natural que constituir empresa individual de responsabilidade limitada somente poderá figurar em uma única empresa dessa modalidade.”, portanto, limita à pessoa natural na constituição de apenas uma entidade nessa modalidade. No silêncio da Lei número 12.441/11 e do CC/02, aplicam-se às normas da Lei número 6.404/76; c) a edição da lei baseou-se na experiência de outros países, tais como: Portugal, França e Espanha, no qual admite-se a constituição, também, por pessoa jurídica; e d) O direito pátrio permite a criação de uma pessoa jurídica tendo como único sócio, ou titular outra pessoa jurídica, trata-se do caso da subsidiária integral, assemelhando-se a EIRELI, nos moldes da Lei 6.404/76, conhecida também como LSA.

Por último, percebe-se que no Brasil a opção em adotar a EIRELI veio tardiamente mesmo com a influência dos países como França, Itália, Portugal e Alemanha no aspecto de incentivarem a implantação.

### **3.1 Conceito Contábil, Jurídico e Evolução Histórica da Contabilidade Societária com Ênfase nas EIRELI**

A Ciência da Contabilidade é bem definida de forma sintética por Niswonger & Fess (1977, p.4), como sendo: “a linguagem dos negócios”. Principalmente levando em consideração a sua relevância para o mundo corporativo, é complexo atribuir uma definição concisa, e ao mesmo tempo completa, da contabilidade. Principalmente pelo principal objetivo, tratar dos processos de mensuração, resultantes das complexas operações empresariais, de tal forma, que é considerado “o processo que consiste em identificar, medir e comunicar a informação econômica para permitir julgamentos e decisões bem fundamentadas pelos usuários da informação.” (EVANSTON, 1966, p. 1).

Para Kinlaw (1998) defende que o conceito de empresa transcende os limites do nacionalismo, sendo uma força contemporânea que assegura a estabilidade do curso dos eventos da humanidade, exercendo fortes influências nas decisões políticas e sociais.

Segundo Longenecker (1981) relata que a empresa é dotada de responsabilidade para com a sociedade e para os stakeholders, indo mais além de sua obrigação de gerar lucratividade, sendo a Contabilidade e os seus princípios,

conforme Niswonger & Fess (1977, p. 3): “a linguagem dos negócios’. [...] A contabilidade trata dos processos de escrituração, classificação e resumo dos elementos informativos resultantes dos atos e transações comerciais.

“Podemos considerar a existência de um contrato social. Uma empresa, com outras organizações legítimas tem a liberdade de existir e trabalhar por um objetivo legítimo. O pagamento dessa liberdade é a contribuição da empresa para com a sociedade” (DONAIRE, 1999, p. 20).

De fato, entidades são unidades de contabilidade que envolvem-se em algum tipo de atividade contábil, ou tem bens econômicos que devem ser contabilizados. Tendo como características de: a) influenciar recursos econômicos e financeiros; b) serem organizadas, devidamente registradas, salvo exceções: c) exigência legal de manter os registros contábeis, principalmente mantendo o livro diário devidamente registrado de forma cronológica, com fulcro na legislação, CC/2002, artigo 1.185, concomitantemente com à Instrução Normativa (IN) do DNRC artigos 15 “*usque*” 65 de 1997, além do RIR/99 – Regulamento do Imposto de Renda,- Decreto úmero 3.000, de 26 de março de 1999, art. 258, § 4°.

O artigo 1.185 do CC/02, permite a substituição do livro Diário, obrigatório para todas as modalidades empresariais, pelo sistema de fichas, pelo livro Balancetes Diários e Balanços, devidamente autenticado.

Neste sentido, Diniz (2002, p. 572) destaca que: “[...] se investir capital, formando uma empresa, ofertando serviços mediante atividade econômica, organizada, técnica e estável [...]”.

Historicamente ocorreu uma evolução no que refere-se ao conceito da contabilidade, de acordo com Mattessich (1964), trata às entidades como campo congruente, ou seja, oportuno para que desenvolvam-se as complexas transações econômicas.

Para Evanston (1966, p.1) registra que: “A contabilidade tem sido definida como sendo o processo que consiste em identificar, medir e comunicar a informação econômica para permitir julgamentos e decisões bem fundamentadas pelos usuários da informação.”

Atualmente doutrinadores, tais como: Marion (2010, p.25) conceitua a contabilidade como sendo: “[...] instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os

monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicado”.

Sá (2010) destaca que: “Contabilidade é a ciência que estuda os fenômenos patrimoniais, preocupando-se com realidades, evidências e comportamentos dos mesmos, em relação à eficácia funcional das células sociais.”

Most (1997) defende que quando estamos diante do patrimônio líquido de uma entidade e olharmos de forma estática, observando apenas, diferenças e similitudes entre o Ativo e o Passivo, sendo a resultante desta diferença o Patrimônio Líquido, estamos diante da teoria do proprietário.

Iudícibus (2010, p. 167), ratifica este entendimento: “De fato, a consideração do patrimônio como diferença entre ativo e passivo não pode dinamicamente ter muita eficácia, pois, quando os ativos são introduzidos dentro da empresa, o valor do capital é determinado em relação a tais ou direitos.”

Para Iudícibus (2010), é imprescindível o entendimento da entidade através da visão sistêmica e teleológica do sistema contábil e jurídico, aonde a teoria da entidade e de sua extensão teoria do empreendimento, no sentido de que a entidade tem a função social para atender os objetivos dos stakeholders, sendo a teoria da entidade capaz de suprir mais adequadamente às necessidades do modelo contábil, sendo representada pela equação:

$$\text{Ativo} + \text{Despesas} + \text{Perdas} = \text{Passivo} + \text{Receitas} + \text{Ganhos} + \text{Patrimônio Líquido, se positivo}$$

De acordo com Iudícibus (2010, p. 171): analisando a teoria da entidade do ponto de vista da Contabilidade aplicada ao objeto de estudo em tela, titular da EIRELI, aonde a responsabilidade está condicionada ao aporte de capital no piso de 100 (cem) vezes o salário mínimo do País, o patrimônio líquido está mais de acordo com as limitações de direitos do proprietário das quotas de capital sobre o ativo ou o lucro. Na teoria do proprietário, os direitos são totais, o que é irrealista em uma grande sociedade por ações.

Segundo Niswonger & Fess (1977) defendem que todos os envolvidos nos diversos procedimentos que representam uma organização empresarial, devem ser informados da real situação econômica e financeira, ou seja, necessitam do pleno conhecimento das informações de ordem: contábil, financeira, econômica e jurídica,

desencadeando no pleno exercício do princípio da transparência.

Silva (2007, p. 522) relata que: “Derivado do latim *prehensus*, de *prehendere* (empreender, praticar), possui o sentido de empreendimento ou cometimento intentado para realização de um objetivo.” Segundo o Código Civil, ainda de acordo com Silva (2007), trata-se de toda organização econômica, civil ou empresarial, constituída para a exploração de determinada área da economia, sendo imprescindível à organização, a continuidade dos atos empresariais de forma sistêmica, ou seja, organizada para este fim e com o objeto e objetivo delineados.

Corroborando Carvalho (2012) com o entendimento de que a empresa corresponde ao átomo da atividade econômica, a missão primeira do jurista é analisar os elementos desse átomo para ver como eles reagem, e devem reagir, uns sobre os outros; é necessário, portanto, em seguida, procurar como este átomo se comporta e deve comportar-se nas relações com o mundo exterior, coisas e pessoas.

Requião (2012) prescreve que na formulação do conceito jurídico de empresa, matéria de diversos debates, sendo de vanguarda os debates contidos no II Congresso Jurídico Nacional, sediado em São Paulo, momento pelo qual o Prof. Francisco Campos, registrou que o mercado brasileiro tem forte participação das empresas de pequeno porte, predominando a presença da pessoa do empresário, 'seria evidentemente, deformar a realidade, principalmente nos países em desenvolvimento como o nosso, querer calcar sobre as atividades individuais, de caráter rudimentar e sem nenhuma organização, o conceito de empresa'.

Este é o entendimento de boa parte dos doutrinadores, preocupados com os aspectos práticos, sendo empíricos, fato este, registrado pelo desinteresse da academia no sentido de consolidar a natureza jurídica de entidades ditas para pequenas entidades.

Requião (2012, p. 84) ensina que:

A ideia de empresa, como categoria fundamental do direito comercial, já se impôs nos estudos da disciplina jurídica e nos pronunciamentos jurisprudenciais de nossos tribunais. O problema a considerar não é o de poderio econômico da empresa e sua predominância no campo econômico, mas a sua definição como categoria básica, como o ponto de partida do direito mercantil. Constituem, de fato, seu estudo e sua pesquisa um imperativo das transformações que a sociedade tem sofrido, com a correspondente evolução do direito, com o aperfeiçoamento de suas instituições.

Posto isto, o artigo 966 do Código Civil de 2002: “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços.”

Coadunam com este conceito de empresa os doutrinadores: Requião (2012, p. 84), Coelho (2013, p.41-41), Mamede (2011, p. 23), entre outros doutrinados por excelência. Tornando-se pacífico na doutrina e legislação pátria o conceito de empresa.

O direito de empresa é estruturado segundo a figura do empresário individual, embora este elemento seja de preocupação do direito empresarial, passou-se da figura de comerciante (Código Comercial), para a figura do empresário, este último conceito não ocorreu de forma esporádica, não é uma simples alteração terminológica, mas de conteúdo na definição do agente econômico (mercador, comerciante ou empresário), submetidos à disciplina do direito de empresa (ASSIS & NETO, 2012, p. 74).

O Código Civil de 2002, no artigo 966, conceitua o empresário: “Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.”

Além do parágrafo único, por exclusão complementar tal conceito, segundo a Lei, “não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa.”

Conforme o Código Civil de 2002, o empresário passa a ser a figura central do direito de empresa. A conceituação de empresário conforme o artigo 966 do CC/2002, está em conformidade com o art. 2.082 do Código Civil italiano de 1942, que, em tradução literal, dispõe: “É empresário quem exerce profissionalmente uma atividade econômica organizada com o fim da produção ou da troca de bens ou serviços.”

De acordo com Assis & Neto (2012, p. 75), o simples fato do exercício de uma atividade econômica, “não basta para caracterizá-lo. É preciso que tal atividade seja exercida com habitualidade em caráter profissional, ficando afastados do conceito, destarte, aqueles que a exercem por amadorismo, por puro diletantismo ou eventual.”

Portanto, para ser empresário é fundamental os seguintes pressupostos: (i) Habitualidade no exercício; (ii) De forma organizada economicamente; (iii) objetivando

a produção de bens ou de serviços; (iv) Exercer profissionalmente, e (v) excetuando às atividades intelectuais, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores.

### **3.2 Da Relevância da Integralização do Capital e a sua Função *ad intra* e *ad extra* de Garantia Jurídica na Constituição da Limitação da Responsabilidade, não afetação do patrimônio do Titular da EIRELI**

Trata-se de requisito essencial objetivando assegurar às garantias legais, *ad extra*, dos terceiros interessados, e, *ad intra*, parte do capital social essencial ao bom exercício da atividade empresarial.

Segundo Diniz (2012), personalidade jurídica das entidades, surge com a unidade de pessoa ou pessoas, no caso das sociedades empresariais, objetivando constituir a chamada pessoa jurídica, visando a consecução de determinados fins, sendo reconhecida pela ordem jurídica como sujeitos de direitos, bens e obrigações. Por último, os requisitos elencados são três: organização de pessoa ou pessoas, ou de bens; licitude de propósitos ou fins; e capacidade jurídica reconhecida.

Neste sentido, a doutrina majoritária entende que o capital social tem, dentre relevantes premissas, a de garantia como contrapartida da limitação de responsabilidade dos sócios, no caso do objeto deste estudo a empresa EIRELI, também goza dos pressupostos da limitação de responsabilidade, na medida da proporção de sua integralização, com piso em 100 (cem) vezes o maior salário mínimo do país, ou seja, conforme cota parte do quinhão que constituiu a entidade.

Nas duas acepções, formal e real, mesmo diante da obrigatoriedade incolumidade de seu efetivo valor, o capital será um fator de produção. De um lado, porque não pode haver empresa sem garantia de terceiros, e esta é função essencial do capital social *ad extra*; de outro lado, porque a conservação-preservação de seu valor não implica em vedação do emprego da massa de bens que o constitui – em sua vertente real – no exercício da empresa, função *ad intra*, (CHEIN e SHAPIRO, 2012).

Em harmonia a este entendimento, Mamede (2011), o direito europeu é um exemplo a ser seguido, sendo em especial Portugal através do artigo 270 do Código das Sociedades Comerciais de Portugal (Decreto lei 262/86), ou seja, há mais de 14

anos Portugal instituiu empresa unipessoal de responsabilidade limitada.

No Brasil, ocorreu em 2011 por meio da lei 12.441/11, introduzindo no Código Civil o artigo 980-A, com a EIRELI, notadamente a legislação brasileira atribuía personalidade jurídica só para as coletividades, tem-se a subsidiária integral (artigos 251 e 252 da Lei 6.404/76), além de situações nas quais se permite temporariamente a unicidade social (artigo 1.033, IV, do Código Civil e artigo 206, I, d, da Lei 6.404/76).

A disciplina histórica da responsabilidade dos sócios nos explica que o capital sócio surge, originariamente, apenas com uma função de produtividade social surge, originariamente, apenas com uma função de produtividade. Tinha, desde seu aparecimento, a finalidade de reunir os meios econômicos que permitissem o desenvolvimento da atividade empresarial, ao que se agregou, mais tarde, com a limitação de responsabilidade alcançada pela classe mercantil, a função de garantia (CIAMPOLINI NETO & WARD JR, 2010, p. 248).

O capital social devidamente integralizado, será a base, ou seja, alicerce que garante uma boa edificação, portanto, a alienação das entradas de capital e da completa transferência da posse, entre a pessoa natural (física) para a pessoa jurídica. Tornando-se após este ato, neste caso o empresário, no que tange suas vantagens políticas, são equiparados aos diversos credores *stheholders*.

Neste sentido corrobora a Instrução Normativa nº 117/2011, em seu tópico 1.2.16.2, impõe que: “[...] A constituição de EIRELI exige capital não inferior a 100 (cem) vezes o maior salário mínimo vigente no País. O capital da EIRELI deve estar inteiramente integralizado na constituição ou em aumentos futuros.”

Podendo ser integralizado com bens desde que suscetíveis de avaliação em dinheiro, sendo dispensada apresentação de laudo de avaliação para comprovação dos valores dos bens declarados na integralização de capital. É vedado a contribuição ao capital que consista em prestação de serviços, ou cotas que o titular seja detentor, além do objeto da EIRELI, conforme o CC/2002, ser objeto lícito, possível, determinado ou determinável, e está em harmonia aos bons costumes, à ordem pública e à moral.

Diniz (2012), considera a classificação dos bens que são passíveis de integralização, em: a) Bens corpóreos – coisas que têm existência material; b) Bens imóveis – aqueles que não podem ser removidos sem alteração das suas características; c) bens móveis, considerados os que não sofrem substâncias

alterações nas suas características, com fulcro no artigo 82 do Código Civil de 2002; e d) bens fungíveis – os móveis, que podem substituir-se por outros da mesma espécie, qualidade e quantidade; e infungíveis tais como o “*goodwill*”, marcas e patentes, tecnologia.

A limitação de responsabilidade decorre, grosso modo (sem que se esgote a explicação aqui pretendida), da alienação das entradas de capital e da completa transferência do poder de dispor delas e dos demais meios de produção. Nesses casos, os sócios, a despeito de suas vantagens políticas, são equiparados a credores da sociedade, a que não se pode atribuir qualquer responsabilidade patrimonial. O capital social será, então, a primeira e última garantia dos credores e o principal motivo de concessão de créditos à sociedade. Somente nessas hipóteses, o capital social – a que, em qualquer tipo societário, se atribui função de garantia – poderá ser considerado uma contrapartida da limitação da responsabilidade (CIAMPOLINI NETO & WARD JR.,2010, p. 248).

Principalmente no que tange à limitação da responsabilidade, não ocorrência da comunicação entre o patrimônio do empresário individual (EIRELI) do patrimônio da Pessoa Jurídica (entidade), conforme os ensinamentos de Ludicibus (2010):

Afirmamos que como regra, na hipótese de o capital encontrar-se totalmente integralizado nenhuma importância poderá ser exigida dos sócios, porque há algumas hipóteses em que, não obstante se encontrar totalmente integralizado o capital, poderá o credor pretender sejam os bens particulares dos sócios utilizados para a satisfação dos débitos sociais, em caso de impossibilidade de satisfação mediante a execução dos bens sociais (PATROCÍNIO ,2008, p.10).

Nos termos da legislação pátria, uma empresa nasce com o registro dos seus atos constitutivos ou na Junta Comercial – nos casos das sociedades empresárias, EIRELI – Empresário Individual de Responsabilidade Limitada, EIRI – Empresário Individual de Responsabilidade Ilimitada e no Cartório de Registro de Pessoas Jurídicas, nos casos das Sociedades Simples.

O ato constitutivo da empresa EIRELI, embora não explicitado na lei, materializa-se por uma declaração firmada pelo seu criador, em instrumento público ou particular (escrito ou, se permitido, eletrônico), no qual devem estar presentes as exigências regulamentares constantes do Manual dos Atos de Registro, provado pela já noticiada Instrução Normativa 117/2011, do DNRC (GONÇALVES NETO, 2012, p. 131).

Após o devido arquivamento do contrato social, neste caso, declaração unipessoal, é imprescindível a devida integralização do capital, neste caso, correspondendo à 100 (cem) vezes o salário mínimo vigente no país.

Neste cenário, encontra-se limitação, o empreendedor, principalmente devido à exigência da integralização do capital social no montante de 100 (cem) salários-mínimos do país de acordo com a legislação brasileira, caput do artigo 980-A do Código Civil de 2002, *ipsis litteris*:

“Art. 980-A. A empresa individual de responsabilidade limitada será constituída por uma única pessoa titular da totalidade do capital social, devidamente integralizado, que não será inferior a 100 (cem) vezes o maior salário-mínimo vigente no País.”

A pessoa jurídica possui personalidade distinta da sociedade em relação aos sócios. Entretanto, considera-se que a distinção pertinente à personalidade não pode ser utilizada como uma proteção para a prática de situações antijurídicas, sendo vedado aos sócios ou acionistas a prática de atos contrários à destinação da sociedade (BORBA, 2004, p. 32-33).

O titular da EIRELI poderá integralizar o capital das seguintes formas: a) em moeda corrente do país; b) Bens e direitos (tangíveis e/ou intangíveis); c) equipamentos, entre outros. Com exceção de prestação de serviços, valores dos bens e direitos que sejam inferiores ao montante, supra, exigido por lei, realização parcial do capital à integralizar, promessa de integralização futura, ou seja, integralização intempestiva, fora do prazo determinado pelo ato constitutivo. Além da impossibilidade do titular da EIRELI, apresentar título de crédito, cujo devedor seja o mesmo, ocorrendo o instituto jurídico da confusão patrimonial.

Segundo Gonçalves Neto (2012, p. 130) afirma que:

Por realização integral do capital deve-se entender que os aportes em dinheiro e em bens efetivamente totalizam a expressão monetária desse capital. Assim, se houver realização parcial do capital com promessa de integralização futura representada por título de crédito, cujo devedor seja o próprio titular, não se caracteriza a integralização; se a integralização se der com um bem de valor real inferior ao do que for estimado pelo titular, também não é cumprida a determinação legal. Penso ser equiparável a essa situação o aporte de bens que não tenham qualquer serventia para os propósitos da empresa, o que deve ser analisado diante das circunstâncias de cada caso concreto.

É imprescindível que o empresário individual de responsabilidade limitada – EIRELI, preencha todos os requisitos impostos pela lei pátria, vigente, objetivando assegurar a distinção patrimonial, tanto nas esferas contábil como jurídica, separação esta, distinguindo-se o patrimônio da pessoa natural (física), da pessoa jurídica (entidade), com mandamento principiológico no instituto do Postulado da Entidade.

Coaduna com este entendimento Ludícibus (2010, p. 33), defendendo que:

Moonitz, em seu Accounting Research Study n° 1, visualiza a abordagem deste postulado como a identificação da entidade contábil, ou seja, a unidade econômica que tem controle sobre recursos, aceita a responsabilidade por tarefas e conduz a atividade econômica... Esta entidade contábil pode ser uma pessoa física, uma sociedade limitada, uma grande sociedade por ações, um grupo engajado em uma atividade com finalidade de lucro ou não... Em uma abordagem mais analítica, pode ser um setor da entidade, uma divisão, um departamento que compartilha de recursos escassos comuns e que contribui para o resultado conjunto do empreendimento... (...) Assim, o conceito de entidade contábil pode incluir o conceito legal, uma divisão da empresa ou uma super empresa, tal como uma consolidação de várias firmas correlacionadas.

Corroboram Hendriksen & Breda (1999) que a escolha da modalidade empresarial de forma apropriada do ponto de vista contábil, levando-se em consideração as suas peculiaridades, ou seja, em cada caso, depende dos objetivos dos demonstrativos e dos interesses dos usuários da informação.

Assim, por exemplo, uma empresa que tem um investimento relevante em várias outras, caso das subsidiárias integrais, e que influencia a gerência das outras pode ser mais bem apreciada e avaliada se consolidarmos os demonstrativos financeiros, salvo nos casos das *Joint Ventures*, que há necessidade de equivalência patrimonial desde o ano de 2013, da empresa mãe e das controladas, conforme CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis de número 15 (quinze). Em outras circunstâncias, bastará avaliar o investimento pelo grau de participação no patrimônio líquido das investidas.

Considerando a devida integralização do capital social, representada como requisito essencial à obtenção do manto contábil e jurídico de proteção patrimonial da entidade, destarte, da pessoa física distinta da pessoa jurídica, evitando-se a confusão contábil e jurídica entre a distinção dos patrimônios.

Neto & Warde Júnior, (2010, p. 249) relatam que:

A personificação da sociedade é, dessa forma, determinante apenas para que integre o conjunto de co-empresários. Sócios e sociedade organizam – em mão comum – os meios de produção necessários ao exercício da empresa. “Apropriam-se”, conjuntamente, dos fatores de produção. Disso decorre a responsabilidade solidária e ilimitada a que se refere o artigo 1.039 do Código Civil de 2002.

A gestão é, portanto, apenas consequência desse poder residual de disposição. A responsabilidade, da mesma forma, resultado da condição de empresários, é deflagrada pela organização (que pressupõe poderes de disposição) dos fatores de produção. Não há correlação direta entre administração e responsabilidade, já que ambas decorrem da relação dominial que se estabelece entre os sócios, os bens dedicados à empresa e os resultados dela decorrentes. (...)

A limitação da responsabilidade dos sócios, portanto, entre os tipos societários em questão, decorre da aplicação da disciplina histórica da responsabilidade dos sócios e a confirma.

Sem o objetivo de exaurir o tema, a teoria da despersonalização e desconsideração da entidade, deve ocorrer conforme previsto na legislação pátria, principalmente nos casos: a) Atos advindos da teoria “*ultra vires*”; b) Código de Defesa do Consumidor, Lei número 8.078, de setembro de 1990; c) Lei número 6.830/80, trata sobre a cobrança judicial da Dívida Ativa da Fazenda Pública; d) Lei número 9.605, de 12 de fevereiro de 1998, dispõe sobre as sanções penais e administrativas derivadas de condutas e atividades lesivas ao meio ambiente, e dá outras providências no âmbito dos crimes ambientais, e e) entre outras possibilidades de despersonalização e desconsideração da personalidade jurídica na seara jurídica.

O exercício de uma empresa por meio de uma sociedade empresária ou simples envolve o risco que é inerente à toda e qualquer atividade econômica, uma vez que deve-se considerar o cenário econômico, o contexto geográfico e social e os demais fatores que influenciam este desenvolvimento. As sociedades limitadas surgem como alternativas para que o exercício da atividade econômica ocorra, estabelecendo uma distinção patrimonial entre os sócios e a pessoa jurídica (PATROCÍNIO, 2008, p.01) e (COELHO, 2003, p.107).

Ressalta-se que o ordenamento jurídico disciplina a figura do empresário individual (EIRI). Entretanto, inexistia diferenciação patrimonial entre os bens pertinentes ao exercício da empresa e os bens pessoais da pessoa natural, portanto, a pessoa física responde indistintamente e ilimitadamente pelas dívidas contraídas seja pelo exercício da empresa ou pela pessoa física em proveito pessoal.

### **3.2.1 Constituição e das restrições na Constituição de EIRELI – Empresário Individual de Responsabilidade Limitada, Conforme Instrução Normativa nº 117 do DNRC – Departamento Nacional de Registros do Comércio**

A exigência da legislação pátria, em conformidade com às IN – Instrução Normativa de número 117 do DNRC, de 22 de novembro de 2011, registra-se à republicação no D.O.U., em 22/12/11, dita normas específicas às Juntas Comerciais dos Estados, em relação a forma de instituição da EIRELI, no que refere-se à documentação exigida e outros atos pertinentes ao registro e regulamentações.

Segundo à Instrução Normativa supra, trata-se de requisito formal, a devida formulação e entrega às Juntas Comerciais de cada Estado, os seguintes documentos: a) requerimento com assinatura do administrador, titular da empresa, procurador com poderes específicos, ou terceiro interessado, em conformidade com o artigo 1.151, CC/02; b) Ato constitutivo, devidamente assinado pelo titular da EIRELI, ou seu procurador, além de certidão de inteiro teor do ato constitutivo, quando revestir a forma pública, sendo apresentado em três vias, no mínimo, sendo pelo menos uma original.

As demais vias, serão cobradas de acordo com a tabela de preços de cada Junta Comercial; c) Declaração de desimpedimento para o exercício de administração, devidamente assinada, conforme art. 1.011, § 1º CC/02; d) Cópia autenticada em cartório ou serventuário da Junta Comercial, neste último caso, no ato da apresentação dos documentos originais e fotocópias, do titular ou seu administrador, documentos exigidos com base na Lei de número 9.503/997; e) prévia aprovação do órgão governamental, neste caso, a IN 114/2011, veda a instituição de EIRELI como titular, uma outra empresa; f) preenchimento da Ficha de Cadastro Nacional – FCN; g) emancipação nos casos de menor de 18 anos e maior de 16 anos; h) Guia de Recolhimento, preenchido no código 6621, DARF – Documento de Arrecadação Fiscal.

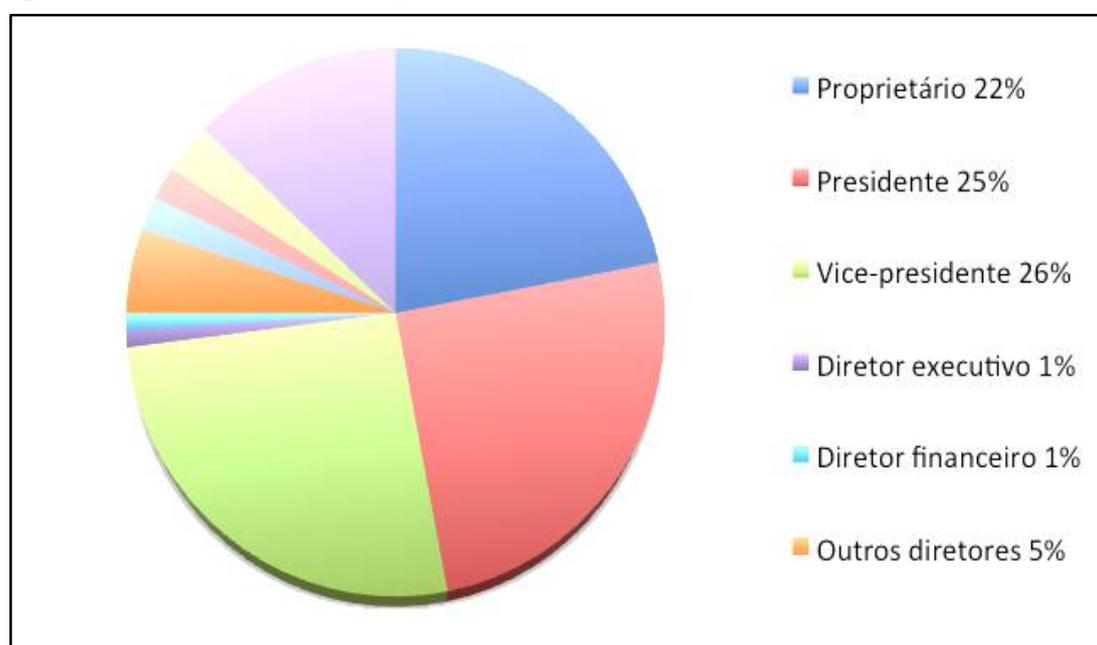
No que refere-se a forma de constituição e os pressupostos, sendo lastreado no CC/02, percebe-se na IN 114/2011, principalmente no verbete de número 1.2.11, vedação à constituição de EIRELI por pessoa jurídica de direito privado, “1.2.11- IMPEDIMENTO PARA SER TÍTULAR Não pode ser titular de EIRELI a pessoa jurídica, bem assim {sic} a pessoa natural impedida por norma constitucional ou por lei especial.”

### 3.3 Conceito de Entidade EIRELI Familiar e Governança Corporativa

Às empresas de âmbito familiar tem forte participação no mercado internacional e brasileiro, segundo Lansberg *et al.* (1996, p. 11) declaram que em torno de 70% (setenta por cento) das empresas no mundo estão sendo controladas, em termos de gestão e propriedade, por famílias.

Com as EIRELI essa regra não torna-se exceção, apesar de serem constituídas com apenas um titular às organizações pertencentes à esta natureza jurídica demonstram em sua administração integrantes compostos pela mesma família, ou linha reta ou colateral até o segundo grau, principalmente em funções vitais dentro da organização, tais como tesouraria, controles internos, estoques e assunção de cargos como gestores e administradores.

**Figura 03** – Cenário das empresas familiares no Brasil



Fonte: PricewaterhouseCoopers – (PWC, 2012)

Os dados referente a uma pesquisa mundial executada pelas empresas de auditoria independente e consultoria PricewaterhouseCoopers Internacional Limited - PwCIL e a PricewaterhouseCoopers – PwC, realizada entre os dias 16 de maio e 17 de agosto de 2010, com 1.606 representantes de empresas familiares ao redor do

mundo, mostra o que as corporações mundiais, em geral, e as brasileiras, representada pelo gráfico acima, demonstra que no Brasil a pesquisa foi realizada com 100 (cem) representantes de empresas familiares, com atuação nos setores de produtos e serviços comerciais e industriais (89%); tecnologia, informação, informática e entretenimento (6%) e serviços financeiros (95%).

Além dos dados, percebe-se em análise ao gráfico, que entre: a) 22% (vinte e dois) por cento das empresas objeto da pesquisa são administradas pelo proprietário, ou seja, pelo empreendedor, além do fato que entre 45% (vinte e cinco) e 46% (vinte e seis) por cento são administradas na figura do presidente e vice-presidente respectivamente.

Segundo a, (PWC, 2010, p. 7), demonstra por meio de uma pesquisa que: A maior parte das empresas familiares brasileiras que fizeram parte da pesquisa acumula mais de 50 anos de atividades (46%); 41% têm mais de 20 anos e menos de 49 anos; e 13%, menos de 20 anos. No que se refere ao comando de negócios, 41% delas estão na segunda geração; 33%, na terceira geração ou mais; e 2%, na primeira geração. Em relação ao número de funcionários, 41% empregam até 250 pessoas e 59%, 251 trabalhadores ou mais.

As empresas familiares estão presentes no mundo todo e, normalmente, são identificadas apenas como empresas pequenas e de médio porte, mas, registre-se que elas após os anos oitenta e noventa, desenvolveram, tornando-se organizações complexas, acompanhando às necessidades do mercado.

Analisando historicamente o desenvolvimento das empresas familiares: Walmart (família Walton), Ford (família Ford), Grupo Samsung (família Lee), Grupo LG (família Koo), Carrefour (família Defforey), Fiat (família Agnelli), Cargill (famílias Cargill/MacMillan), Peugeot – Citroën (família Peugeot), BMW (família Quandt), Banco Santander (família Botín), Bosch (família Bosch), Motorola (família Galvin), Novartis (família Landolt), Bouygues (família Bouygues), Hyundai (família Chung), Queiroz Galvão (Famílias: Galvão e Queiroz), Moura baterias (família Mororó), entre outras empresas no país, Moreira Júnior (2006).

A eficiência das empresas será cada vez mais posta à prova, desafiada por um país em ritmo de forte desenvolvimento e por um mundo cada vez mais competitivo. A concorrência acirrada transforma a competência em condição de sobrevivência para a empresa familiar brasileira. Por outro lado, a família nuclear, que desde o século

passado está na origem de empresas desse tipo, passa por transformações profundas (PWC, 2010, p.13).

Lerner (1996, p. 153) declara que: “[...] características próprias que constituem verdadeiros desafios, e as soluções nem sempre ocorrem com facilidade.”

Vidigal (1999, p. 27) defende que: “[...] considerada uma instituição falida, tendendo a desaparecer, a comunidade empresarial, e mesmo a acadêmica, perceberam a importância e a vitalidade de empresa familiar.”

Com o desenvolvimento das organizações e um aumento expressivo no grau de complexidade das operações, as empresas familiares brasileiras, enfrentam questões variadas, tais como: normalmente problemas relacionados aos conflitos familiares, sucessão, profissionalização e questões afetivas, próprias de nossa cultura.

Moreira Júnior (2006) registra que as tendências das entidades EIRELI, por meio dos seus gestores nas questões de profissionalização, implantação e gerenciamento de um sistema eficaz de governança corporativa, além da elaboração de um acordo familiar, também conhecido como protocolo familiar ou conselho de família auxilia na tomada de decisão, reduzindo os riscos e as incertezas do mercado brasileiro.

Com a implantação e o desenvolvimento do Conselho Familiar, apenas, os conflitos não são totalmente solucionados, mas com o comprometimento desenvolvido durante a elaboração e aplicação dos princípios da Governança Corporativa, além de ocorrer um direcionamento das organizações no sentido de perenidade, registra-se um engajamento dos *stakeholders* no sentido de tornar a empresa sustentável (BERNHOEFT, 1996).

De acordo com pesquisa executada pela (PWC, [2013], p.10) com amostras de entidades familiares e brasileiras, vinte e cinco por cento dos entrevistados afirmaram haver um cuidado gerencial de preparação dos herdeiros nas organizações familiares; trinta e cinco por cento afirmaram que não há essa preparação, mas existe uma preocupação constante; trinta e nove por cento, explicaram que essa questão não aplica-se à realidade da empresa.

Neste sentido, Leach (1994, p. 47) registra que: “O padrão de comportamento da família é baseado na emoção e poderosamente influenciado pelo subconsciente, enquanto o ambiente de empresas gira em torno de tarefas e, em geral, acarreta um comportamento que é conscientemente determinado.”

Fundamental faz-se que as organizações delimitem propriedade e gestão, definindo suas características e objetivos, adotando um modelo de GC por meio das recomendações, ou seja, os princípios plenamente difundidos pelo IBGC, tais como: (i) Transparência, (ii) prestação de contas, (iii) responsabilidade social, e (iv) equidade. Implantando como forma de instrumentalizar os princípios supra, por meio, inicialmente de um conselho de familiar, conselho consultivo, conselho fiscal e conselho de administração, como órgãos efetivos e de auxílio na tomada de decisão.

Este modelo proposto de governança corporativa, aplicável nas organizações de ordem familiar é pouco explorado academicamente, fazendo com que estimulem o meio acadêmico e conseqüentemente estudos sejam realizados para a consolidação de um modelo fruto das pesquisas e estudos em relação ao tema (ÁLVARES, 2003).

A sobrevivência, perenidade e o bom desempenho operacional da organização é prejudicada por meio dos conflitos constantes na empresa familiar, destarte o agravamento do conflito, independentemente da opção societária na formação da organização. É importante para o desenvolvimento econômico do país, haja vista a representatividade das empresas familiares em relação às organizações nacionais e essas têm como característica principal a presença de conflitos (LOURENZO, 1999).

Convergindo com a bibliografia pesquisada, os conflitos permeiam as empresas familiares e eles podem ser considerados uma das maiores dificuldades para o direcionamento da sua perpetuação dessas organizações, (MOREIRA JÚNIOR, 2006).

O modelo de maturidade em governança corporativa, tem o objetivo principal de implementação do modelo de governança corporativa com fulcro nas recomendações do IBGC (2009), sendo o foco principal do estudo, estudar o nível de maturidade, adesão e adequação, das EIRELI de âmbito familiar aos princípios da governança corporativa, ou seja, quanto maior o nível de adesão será diretamente proporcional ao nível de maturidade e conseqüentemente aumento no nível de perenidade da organização e redução dos conflitos, entre outros, de ordem familiares.

### **3.4 Outorga de Poder e o Conflito de Agência em Governança Corporativa Nas Entidades EIRELI e a Implementação dos Conselhos Familiar**

A estrutura de propriedade e os conflitos de interesses na alta gestão das empresas sempre estiveram no centro das discussões sobre Governança Corporativa. Berle e Means (1932), marco inicial em governança corporativa, teve como objetivo analisar empiricamente a composição acionária das grandes empresas norte-americanas e discutir os inevitáveis conflitos de interesses que estrutura de propriedade (SILVEIRA & SAITO, 2013).

A partir da década de 80, com o procedimento denominado de globalização, em consequência um aumento significativo da concorrência, haja vista, que os mercados expandiram-se, principalmente as empresas americanas, que começaram a vislumbrarem outros países, havendo muitas fusões, aquisições e incorporações, sendo impulsionados notadamente pelos fundos de pensão.

Nos anos 90, ocorreu um despertar da governança corporativa, havendo necessidade de mais segurança aos acionistas e refletindo uma exigência do mercado, sendo criadas novas regras que atribuíssem proteção aos acionistas, sobretudo aos detentores de ações preferenciais (CELHO, 2012).

Desenvolveram-se estudos em áreas correlatas que ampliaram a compreensão do funcionamento das empresas. Entre esses estudos, destacam-se os trabalhos sobre direitos de propriedade e teoria dos contratos de: Coase (1937, 1960), Alchian (1965, 1968), Alchian e Demsetz (1972), Preston (1975) e Clein (1976), e os trabalhos pioneiros sobre custos de agência de Wilson (1968), Ross (1973), Heckerman (1975) e (SILVEIRA & SAITO, 2013).

De acordo com o IBGC, a preocupação da governança corporativa é criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que os comportamentos dos executivos estejam sempre alinhados com os interesses dos *stakeholders*.

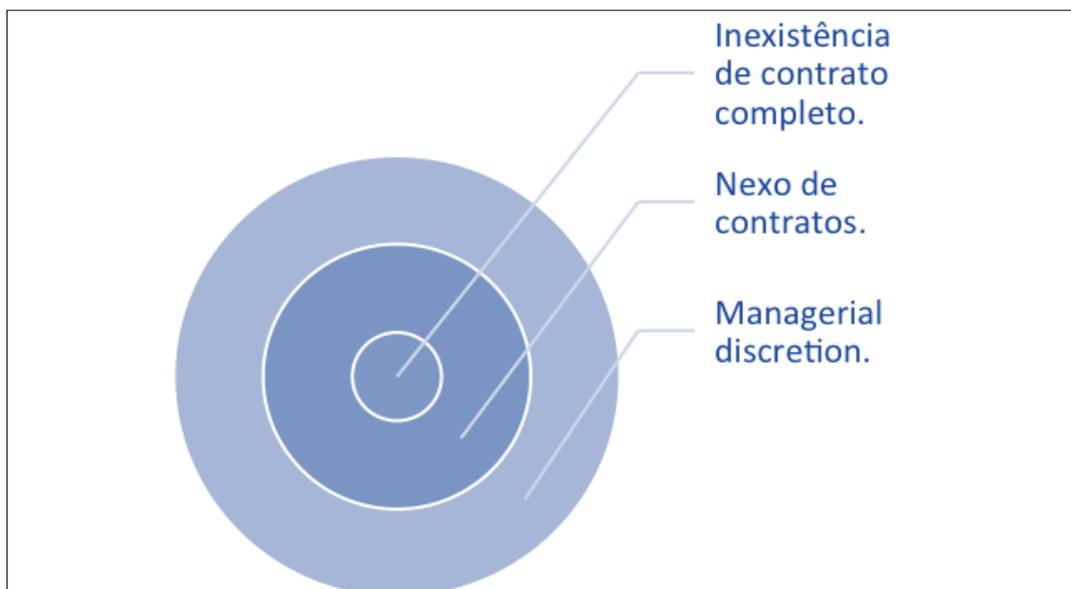
Segundo a teoria do conflito de agência, tema consolidado desenvolvido na governança corporativa, associando-os os dois axiomas fundamentais, ocorre, que os conflitos de agência no mundo corporativo dificilmente serão evitados, levando em consideração as seguintes considerações: (i) Klein, por meio do axioma, não existe contrato completo, e (ii) e o axioma de Jensen-Meckling, inexistente agente perfeito

( ANDRADE & ROSSETTI, 2012).

A inexistência do contrato completo, segundo o axioma defendido por Klein, originariamente foi posto em 1983, calcados nos fundamentos de que: a) as características dos ambientes de negócios são descontínuos e marcados pelos riscos e incertezas; b) ocorrerem mudanças radicais em todos os aspectos da vida corporativa; b) o grande número de ocorrências imprevisíveis possíveis; c) a multiplicidade de reações a cada nova ocorrência, e d) o crescente frequência de ocorrências imprevisíveis (SILVEIRA, 2013).

Neste contexto de incertezas e riscos, às corporações desaguam na impossibilidade de definirem-se com exatidão os diversos contratos complexos necessários ao desempenho eficaz da entidade, dependendo das diversas outorgas de poder e suas delimitações, tanto na amplitude quanto na profundidade, principalmente no que refere-se à tomada de decisão. O direito residual de controle da empresa, resultante do livre arbítrio para a tomada de decisões em resposta a eventos não previstos. Esta condição outorgada é definida como *managerial discretion*, ou juízo gerencial. Juízo que pode estar mais a serviço dos objetivos dos gestores do que dos acionistas, gerando conflitos de agência (ANDRADE & ROSSETTI, 2012, p. 86).

Segundo a abordagem de vanguarda de Ross (1973), ficou evidenciada uma das razões das dificuldades de alinhamento dos interesses dos gestores com o interesse do proprietário da entidade: a força do interesse próprio, pessoal, que se sobrepõe aos interesses de terceiros, mesmo à presença de condições hierárquicas favoráveis para a tomada de decisões. Mas, os gestores estão dependentes dos poderes outorgados, ora pelos decisões registradas em Ata fruto das assembleias, elemento reforçador, além dos poderes e suas limitações devidamente registrados pelos contratos de constituição das entidades.

**Gráfico 01:** Axioma de Kelin: a inexistência de contrato completo, 1983

**Fonte:** Rossetti & Andrade (2012).

De fato, partindo-se do pressuposto de que a cooperação desinteressada dificilmente prevalece em relação ao jogo dos interesses. Conseqüentemente, o agente executor estará propenso à tomada de decisões que fortaleçam a sua posição e que beneficiem os seus propósitos ( ANDRADE & ROSSETTI, 2012, p. 87).

O conceito de conflito de agência, como definido por Berle e Means (1932) e Jensen e Meckling (1976), mantêm-se presentes nas definições de conceito de governança corporativa por todo o mundo.

Segundo Tirole (2006), diante do entendimento da origem dos estudos sobre Governança Corporativa pode-se afirmar que a governança corporativa relaciona-se às maneiras por meio das quais os *stakeholders* da organização garantem os seus investimentos e reduzindo os riscos.

Para Clarke (2004), a separação entre propriedade e controle envolve uma nova forma de organização onde a governança corporativa reflete novas responsabilidades requerendo novos controles e regimes regulatórios. Por meio dos princípios difundidos pelo (IBGC, 2009).

**FIGURA 04** – O Axioma de Jensen e Meckling

Fonte: Rossetti & Andrade (2012).

Com o surgimento das modernas corporações nas quais há separação entre controle e gestão, as questões de Governança Corporativa ganharam imenso destaque (FERREIRA, 2014, p. 51).

Conforme Weston e Brigham (2000, p.18) defendem que o conflito de agência resume-se em conflito de interesses, principalmente entre as partes envolvidas: (i) os principais acionistas ou quotistas e o agente gerencial ou entre os credores, *stakeholders*.

A teoria que enfrenta o tema agência, aborda uma modalidade de relacionamento muito usual nas economias mais sofisticadas, principalmente, resultante da relação bilateral entre o proprietário, este detentor da propriedade, e outro denominado de agente, aonde este último tem apenas a posse da organização, por meio desta transferência de poder, pela qual três pressupostos compõem esta outorga.

Borges & Serrão (2005, p. 114) defendem que: O agente dispõe de vários comportamentos possíveis a serem adotados. Na corporação, os administradores efetivamente detêm o controle sobre seus ativos, podendo empregá-los de distintas maneiras; A ação dos agentes administradores afeta não apenas seu bem-estar, mas também o dos proprietários (acionistas controladores); As ações do agente dificilmente são observáveis pelo proprietário, havendo assimetria de informações entre as partes.

A substituição do proprietário da EIRELI, por um administrador traz maior profissionalismo à gestão, embora exista a dificuldade de alinhamento de interesses entre todas as partes envolvidas (FERREIRA, 2014, p. 52).

De fato, as organizações que alcançam o alinhamento entre as estratégias de negócios e reduzem os conflitos de interesses, mostram melhor desempenho econômico, contribuindo com a preservação do valor da organização, alcançando a perenidade, calcada nos objetivos da governança corporativa (WEIL & ROSS, 2006).

O problema de agência, em breves linhas, representa a possibilidade de dispensa dos esforços do administrador proprietário em direções divergentes daquelas almejadas pelo administrador empregado, ou seja, este último desprovido da propriedade, resultando em grave conflito de interesses entre aquele que detém a propriedade e aquele que executa a gestão (FERREIRA, 2014, p. 52).

Para Weston e Brigham (2000, p.18), entendem que: “Um conflito de agência em potencial surge quando o gerente detém menos de 100% das ações ordinárias da empresa.”

JENSEN e MECKLING (1976, p. 308) definem relacionamento de agência como: “um contrato onde uma ou mais pessoas (principal) engajam outra pessoa (agente) para desempenhar alguma tarefa em seu favor, envolvendo a delegação de autoridade para tomada de decisão pelo agente”.

FERREIRA (2014, p. 53) conceitua os conflitos de agência nas organizações que passam a existir no momento: “em que o agente, que deve sempre atuar no melhor interesse do principal, passa a atuar, ao contrário, em seu interesse privado [...] passam a decidir por vezes em prol de interesses privativos em detrimento do melhor para o proprietário.”

Sendo a empresa individual, em especial EIRELI, administrada pelo proprietário, aonde não há existência de ações ordinárias e ações preferenciais, percebe-se que este conflito inicia no momento da outorga de poder, ou seja,

transferência do poder decisório para agentes, ou melhor, terceiros, neste caso será exigido deste terceiro detentor da posse, haja vista que a propriedade pertence ao outorgante, resultados financeiros e econômicos superiores aos obtidos no lapso temporal anterior ao da outorga de poder.

Esses conflitos, denominados de conflitos de agência, dizem respeito ao risco de expropriação da riqueza dos investidores pelos gestores na hipótese de empresas com estrutura pulverizada e separação de gestão e propriedade, ou de expropriação da riqueza da propriedade, haja vista, que trata-se de uma modalidade empresarial EIRELI, quando este transferir o poder decisório para terceiros denominado de gestor Folsom *et al.* (2013, p. 878).

Ferreira (2014, p. 55), alega que um dos motivos de assunção dos riscos pelo gestor em detrimento a uma administração conservadora pautada em resultados moderados, é de fato estimulada pela utilização de ferramentas tais como: “O prêmio de controle (Sobre valor pago pelo poder de comando) é a possibilidade do detentor majoritário definir os rumos da companhia, sem a intervenção de terceiros, diretamente ou via eleição de administradores [...]”.

A separação entre a propriedade e a gestão (administração) ocorreu em meados do século XIX, percebe-se que os fundadores das empresas, mesmo daquelas que recorreram à sociedade anônima como forma de constituição e de capitalização, estavam presentes nas empresas, dispunham de formas para o seu controle e exerciam o comando, conforme (ROSSETTI & ANDRADE, 2012, p. 71).

A distinção do poder entre o detentor da propriedade e da gestão, corrobora a tese pela qual o empresário, EIRELI, da gestão do empreendimento representou significativo avanço na evolução das companhias democráticas e pluralistas.

KANITZ (2003) define que: O século XX viu a substituição do acionista controlador pelo administrador conciliador, o que foi possibilitado pela pulverização do capital entre milhares de pessoas. Com nada menos que setenta anos de atraso, estamos finalmente começando a trilhar o mesmo caminho, o caminho da democratização dos meios de produção.

Esse fenômeno foi lastreado pelo fato de que os fundadores utilizavam as organizações como extensões, fato este que a maioria das empresas utilizavam-se do sobrenome dos seus fundadores, como exemplo citamos: (i) Arthur Davidson e

William S. Harley, fundadores da Harley-Davison Motor Company, fundada em 1903, sediada em Milwaukee, Wisconsin, EUA; (ii) Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, em 1903, sediada em Dearborn, subúrbio de Detroit, Michigan nos Estados Unidos; (iii) George Safford Parker, fundador da Parker Pen Company, fundada em 1888, sediada em Janesville, Wisconsin, USA; (iv) Soichiro Honda, fundador da Honda Motor Company, Limited, em 1930-1948, sediada em Tóquio, Japão, entre outras inúmeras empresas.

### **3.4.1 Governança Corporativa nas Entidades EIRELI de Cunho Familiares e a Relevância dos Conselhos**

Conceitualmente a empresa familiar tem sua fundação e sua evolução histórica calcada em origem familiar, sendo a manutenção de membros da família e administração do negócio sua característica personalíssima.

Garcia (2001), relata que o conceito de empresa familiar relaciona-se à propriedade e gestão, trata-se de organizações controladas por uma ou mais famílias, sendo influenciada mesmo por meio da ausência das novas gerações, aonde o empreendedor, ou seja, seu fundador, difundiu os seus princípios.

Conforme os estudos de Donnelley (1967, p. 161-162) define que: “[...] tenha estado ligado a uma família pelo menos durante duas gerações e com ligações familiares que exerçam influência sobre as diretrizes empresariais e os interesses e objetivos da família”.

As empresas de cunho familiares distinguem-se das demais por terem pressupostos distintos, quais sejam? (a) a empresa; (b) a família e (c) a propriedade e não por diferenças em suas estruturas organizacionais. Sendo o antagonismo entre as duas instituições (família e empresa) é colocado à prova quando o papel do profissional técnico, racional e objetivo confunde-se com o papel familiar, afetivo, subjetivo, decorrente do entrelaçamento da história de vida pessoal. A instituição família demonstra aspectos de intensa afetividade que marcam as relações entre os membros, além da indissolubilidade do vínculo existente (CAMERA & ARAÚJO, 2008).

Para o IBGC (2009), independentemente do controle da empresa ser familiar ou não familiar, a questão básica da governança corporativa é oferecer instrumentos

objetivando que os conflitos não influenciem a tomada adequada de decisão, haja vista a influência de questões familiares na condução dos negócios é muito comum, fazendo com que os conflitos extrapolem aqueles entre executivos, conselheiros e acionistas e passam a apresentar conflitos também entre parentes.

Conforme o entendimento de Rossetto (2010), conflitos estes que inicialmente envolvem parentes, tendo como lastros sentimentos, questão sucessórias, patrimoniais e transição entre o poder na transição de gerações.

O sucesso da governança em empresas de controle familiar depende da capacidade da família definir de forma clara e precisa a separação entre propriedade e gestão, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos.

Corroborando com a conceituação de empresa familiar, Bornholdt (2005, p. 34), às organizações de cunho familiares, em sentido *lato senso*, principalmente quando há outorga de poder, a propriedade continua sendo de uma ou mais famílias e a sua direção e controle passam para gestores sem vínculos sanguíneos, mas, em sentido *stricto senso*, tanto a propriedade quanto o poder, são exercidos pelas famílias.

Até a década de 50, a empresa familiar brasileira teve presença quase absoluta em praticamente todos os segmentos da economia nacional, desde a atividade agrícola até o sistema financeiro, passado pela indústria têxtil, de alimentação, de serviços e de meios de comunicação. A partir daí, iniciado o grande projeto de desenvolvimento e modernização nacional, ela passaria a partilhar cada vez mais espaços com as empresas multinacionais e com as estatais. [...] O que de fato caracteriza a empresa familiar é a coexistência de três situações, que são: a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto (GONÇALVES, 2000, p. 1).

Andrade & Rossetti (2012), ensinam que às empresas familiares que adotam a governança corporativa, principalmente no que refere-se às recomendações em forma de princípios, ganham notoriedade no mercado brasileiro e internacional.

Segundo Vidigal (1996, p. 48) explica que: “[...] ter um acordo de família, o sucessor deve ter real vocação para trabalhar na empresa, ter regras para sucessão,

evitar o cabide de emprego, ter um conselho de administração atuante e ter no conselho de administração membros independentes, não da família.”

Prado, *et al.* (2009, p. 169) relatam que às organizações que adotam o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, aderem a um processo de planejamento sucessório, organizando os procedimentos de transição do patrimônio da organização, levando-se em conta de vários pontos importantes: (i) ajuste de interesses entre os herdeiros na administração dos bens, principalmente quando compõem capital social de empresa, aproveitando-se da presença do fundador como agente catalisador de expectativas conflitantes, (ii) organização do patrimônio, de modo a facilitar a sua administração, demarcando com clareza o ativo familiar do empresarial, (iii) redução de custos com eventual processo judicial de inventário e partilha que, além de gravoso, ainda por demasiado a definição de fatores importantes na continuidade da gestão patrimonial, e, por último, (iv) conscientização acerca do impacto tributário dentre as várias opções lícitas de organização acerca do impacto tributário dentre as várias opções lícitas de organização do patrimônio, previamente à transferência, de modo a reduzir o seu custo.

A origem de boa parte dos conflitos está, em geral, relacionada ao direcionamento dos negócios, participação de resultados e aspirações de poder na companhia, por parte dos seus diversos membros. É comum, por exemplo, que herdeiros tenham aspirações quando ocuparem cargos na companhia. Caso não existam regras objetivas para isso, basta que um membro da família ocupe um posto para que os demais se sintam no direito de também fazê-lo, defende Silveira (2014).

Justifica o IBGC (2009) que um dos propósitos do sistema de governança corporativa é fazer uma distinção objetiva, planejando o fator relevante denominado de sucessão, para tanto, os herdeiros têm direitos como proprietários, mas isso não lhes conferem o direito de serem gestores, necessariamente, .

A função da governança corporativa segundo Garcia (2001, p. 255-256) defende que: “[...] pode ser entendida como a forma pela qual os acionistas se organizam para manter o controle da sociedade, como forma de zelar para que ela atinja os objetivos para os quais se destina.”

A GC, por meio do IBGC, na disseminação e atualização das recomendações às organizações, inclusive de cunho familiar, menciona os princípios objetivando a boa prática de GC, tais como: (i) transparência, (ii) equidade, (iii) prestação de contas

e (iv) responsabilidade corporativa e social, além na implantação dos órgãos relacionados à direção e tomada de decisão das empresas de cunho familiares, tais como: (v) Conselho de família, (vi) Conselho de administração, (v) Conselho consultivo e (vi) Conselho fiscal, auditoria independente.

Os Conselhos podem ser de herdeiros, partindo do princípio de que seus membros não tenham funções executivas, tendo como remuneração outras atividades, obtendo assim isenção nas suas atribuições, consoante (BERNHOEFT, 1999, p. 57).

O Conselho Familiar de Administração e Conselho Fiscal são considerados mecanismos centrais para a boa governança corporativa, tendo em vista sua função de fiscalização e preservação da Entidade, entre outros pontos relevantes acompanhar os atos da Diretoria ou dos gestores. O pleno desenvolvimento destes monitoramentos dependem de uma conduta por parte do Conselheiro independente, consoante (GELMAN, 2012).

Estudos internacionais correlatos ao tema Conselheiro Independente no pleno desempenho das suas funções são de vanguarda, datados da década de 90, impulsionados pelos autores Bhargat e Black, encontraram resultados diferentes, entre conselhos independentes e crescimento do patrimônio líquido em desfavor de conselhos independentes passivos, resultados análogos foram obtidos nos estudos de Millstein e MacAvoy (1998), Bhagat e Black (1999), Black e Rachinsky (2006), Bhagat, Boton e Romano (2007), Black e Rachinsky (2006), Black, Jang e Kim (2006), Black, De Carvalho e Gorga (2009) e Black, De Carvalho e Gorga (2010).

Pesquisas defendem que contar com conselheiros realmente independentes devendo considerar a adoção de uma composição significativa nos quadros, principalmente quando adotam as práticas de GC recomendadas pela OCDE, por si só não é suficiente para garantir bons resultados (CHEN, LI e SHAPIRO, 2012).

Há um despertar no Brasil, no meio acadêmico registra-se interesse considerável em relação ao tema abordado neste verbete, principalmente nos resultados positivos no que refere-se a composição dos diversos Conselhos com independência, entre eles podemos citar: a) Leal e Carvalhal da Silva (2005), consideraram uma amostra de companhias representativa de mais de 90% de capitalização do mercado, concluindo que, no Brasil, boas práticas de GC aumentam o valor das companhias; b) Da Silveira e Barros (2007), neste estudo os autores levam em consideração na construção do índice criado (IGOV) é a composição do Conselho

de Administração das companhias, tendo como ponto de partida a presença do “Conselheiro Externo”, e c) Da Silveira e Barros (2007), parte da premissa de que o (IGOV), trata-se de um indicador da presença do “Conselheiro Externo”, mas igualmente sem entrar na discussão do que significaria objetivamente a independência do Conselheiro, preleciona (GELMAN, 2012).

Defende Moreira Júnior (2006) que o Conselho Familiar tem como origem à Europa, onde registram várias gerações no comando, sendo os objetivos: a) preservação da harmonia na família; b) redução de interferências dos problemas familiares na gestão das empresas; c) proteção do patrimônio, cultura e história das famílias, e, d) fiscalizar além de participar da tomada de decisão.

Trata-se de órgão constituído pelos membros das famílias proprietárias da organização, o conselho de família, deve interagir com o conselho de administração e com os tomadores de decisão, sendo a relação com a diretoria amistosa e indireta, haja vista que se for direta e influenciar, descaracteriza a outorga de poder, defendem: (BORNHOLDT, 2005) e (DAVIS, 2003).

Na implantação e criação de um conselho, importante faz-se refletir sobre sua composição e os seus objetivos, sendo observado a presença de conselhos sem qualificação adequada às complexidades das operações da organização, fruto de um bom relacionamento com o fundador (MOREIRA JÚNIOR, 2006).

O IBGC (2009, p. 27) constata que: “Organizações familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família, grupo formado para discussão de assuntos familiares e alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização.”

Não devendo ser confundido com os do Conselho de Administração que são, entre outras atribuições, órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização, IBGC (2009, p. 29), portanto “[...] é o principal componente do sistema de governança. Seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta contas a eles.”

Corroborar com o entendimento pelo qual os cargos de conselheiros devem ser exercidos por pessoas altamente qualificadas, imparciais e de ilibado saber, objetivando o pleno exercício da nobre função de orientar, fiscalizar e consultar. Este entendimento é defendido por Vidigal (1006), registrando que é imprescindível para o

pleno exercício da função de conselheiro, seja da administração seja do conselho fiscal, o de: “[...] zelar para que a diretoria aja tendo como prioridade o interesse de acionistas, e não o seu próprio”.

Relevante faz-se o registro que no Brasil há um número expressivo de empresas familiares, ou seja, caracterizado pelo controle familiar, portanto, estabelecendo relações não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão, mas no âmbito das relações entre a família, patrimônio e empresa, estes últimos representados pela separação da propriedade e gestão. O IBGC (2009, p.10) registra que: “Como consequência, o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nessas três esferas, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos.”.

De fato, segundo (IBGC, 2009, p. 13), a relevância do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa disseminado para às organizações brasileiras, haja vista que em sua maioria trata-se de empresas de âmbito familiar, o papel do IBGC neste momento, reforçando a relevância das melhores práticas e adaptando-as às novas demandas e à realidade do mercado, é de fundamental importância e a revisão do Código caminha justamente nesta direção.

Corroborando (CARVALHOSA, 2003,16-17) segundo: “a definição estatutária do objeto social é exaustiva, e não enunciativa ou exemplificativa. Deve, portanto, o objeto se entendido restritivamente pelos que têm a responsabilidade pela administração e pela política da companhia”.

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo serão abordados os procedimentos metodológicos, que compreendem: (i) o plano amostral; (ii) os aspectos relevantes da coleta dos dados, além, (iii) do instrumento da coleta dos dados.

### 4.1 Plano Amostral

O universo da pesquisa é dado pelo conjunto de empresas prestadoras de serviços e locação de máquinas pesadas: guindastes, guinchos, caminhão *munck* e *containers*, sendo definido pelo universo das empresas que atendem aos seguintes requisitos: (a) estar em situação ativa no Cadastro Central de Empresas – C.E.M.P.R.E, do IBGE e responsável pelas entidades com registro no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica – CNPJ, constantes da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS do Ministério do Trabalho; (a.1) O segundo critério relevante aplicado para definição das amostras é o enquadramento e identificação das empresas pelo seu porte.

Para que seja possível a definição e parametrização dos diversos portes empresariais, foi adotado os critérios que associam o número de empregados da empresa (IBGE, 2014) e o valor do seu faturamento anual (BNDES, 2014), conforme o mesmo período, ou seja, considerando o exercício de 2014 como pressuposto de admissibilidade, sendo resultante de uma evolução que tem registros desde a instituição da Lei de número 12.441/11.

**Quadro 10:** Representação da depuração do universo (N) para obtenção das amostras (n) que foram utilizadas

Nº	NOMENCLATURA DOS DADOS OBTIDOS	FONTE	QUANTIDADE
1	Empresas brasileiras ativas até outubro 2014	Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação & IBGE (2014)	16928039
2	Empresas localizadas no estado do Pernambuco	IBPT & IBGE (2014)	535504
3	Segmento Primário Serviços	IBGE (2014)	226537
4	Empresa de Médio Porte, conforme (quadro 12, página 104)	IBGE & BNDES (2014)	200000
5	EIRELI Lei n. 12.441/11 (0,97%)	IBPT (2014)	1940
6	CNAE 2.0 – Código Nacional de Atividade Econômica	IBGE (2014)	1215
7	EIRELI Prestadora de Serviços em Pernambuco	JUCEPE (2014)	176
8	<b>EIRELI, Opção Tributária Lucro Real, (CNAE, 2.0), estado do Pernambuco (4%)</b>	<b>IBPT, SEFAZ &amp; IBGE (2014)</b>	<b>17</b>
9	EIRELI (CNAE, LC N. 116/03), localizadas no município do Recife/PE	Prefeitura do Recife/PE	10

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Apesar da existência de outras métricas destinadas à classificação das entidades EIRELI, esta pesquisa parte do pressuposto pelo qual relaciona a RBA - Receita Bruta Anual de cada entidade, capaz de determinar o seu porte e categoria, segundo: a) Empreendedor Individual – EI – Lei 120/06 – até R\$ 60.000,00 ao ano; b) Microempresa - ME, Lei número 123/06 – até R\$ 360.000,00 ao ano; c) Microempresário individual aproximadamente R\$ 3.000.000,00 ao ano; d) Empresa de pequeno porte – EPP – LEI 123/06 – DE R\$ 360.000,01 até R\$ 3.600.000,00 ao ano; e) Empresa de médio porte – Faturamento anual faturamento anual entre R\$ 3.600.000,01 até R\$ 12.000.000,00 ao ano, e f) Empresa de grande porte com Faturamento anual superior a R\$ 12.000.000,01 ao ano.

Diante das opções teóricas e objetivando determinar uma classificação harmônica, equalizando a quantidade de empregados e o faturamento anual bruto das

entidades EIRELI, principalmente uma definição da sua categoria, utilizando métodos adotados nas pesquisas científicas (GIL, 2012).

Nesta pesquisa, adota-se o nível de faturamento estruturado pelo BNDES (2014), como demonstra o quadro 12, principalmente pelo pressuposto maior que tal métrica é utilizada pelo sistema que atribui: (i) o acesso; (ii) o nível de financiamentos; (iii) as taxas que a instituição dispõe no mercado, e (iv) utilizados nas pesquisas científicas.

O BNDES (2014), adota métrica, no sentido de classificar às entidades, levando-se em consideração as seguintes categorias: (a) Microempresa; (b) Empresa de pequeno porte; (c) Empresa de médio porte; (d) Empresa de médio-grande porte e (e) Empresa de grande porte.

**Quadro 11:** Classificação das empresas segundo critérios adotados por quantidade de empregados registrados

MICROEMPRESA		EMPRESA DE PEQUENO PORTE		EMPRESA DE MÉDIO PORTE		EMPRESA MÉDIO-GRANDE PORTE		EMPRESA DE GRANDE PORTE	
Nº Emprega- dos	Fatura- mento ao ano (R\$)	Nº Emprega- dos	Fatura- mento ao ano (R\$)	Nº Empre- gados	Fatura- mento ao ano (R\$)	Emprega- dos	Fatura- mento ao ano (R\$)	Emprega- dos	Fatura- mento ao ano (R\$)
Até 09	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões.	De 10 até 49	Maior que R\$ 2,4 milhões menor ou igual a R\$ 16 milhões.	<b>De 50 até 99</b>	<b>Maior que R\$ 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões</b>	De 99 até 199	Acima de R\$ 90 milhões até R\$ 299 milhões	Acima de 200	Maior do que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2014)

Definido mais um critério para a obtenção das amostras utilizadas na pesquisa, a categoria que corresponde às entidades EIRELI de médio porte com características parametrizadas em dois pontos: a) empresas com o número de empregados entre 50 (cinquenta) até 99 (noventa e nove) empregados, todos devidamente registrados conforme os ditames da legislação trabalhista em vigor Consolidação das Leis do Trabalho, e resultantes das obrigações acessórias, tais como: a RAIS, o CAGEP, o PIS, e a DCTF. Fontes de dados primárias utilizadas pelo IBGE e dados econômicos

e financeiros fornecidos pelo BNDES, resultando na pesquisa entidades EIRELI que são categoricamente definidas como **empresas de médio porte**, conforme o quadro 12.

Outra fase relevante da pesquisa é a necessidade de depurar às entidades EIRELI pelo objeto do contrato de constituição de empresa, resultante na adoção do número CNAE 2.0 – Cadastro Nacional de Atividade Empresarial e dos seus verbetes, ou seja, subdivisões objetivando uma delimitação clara, precisa e concisa no que refere-se à atividade empresarial e suas atividades exercidas de forma organizada e profissionalmente.

O CNAE, destina-se a classificar uma entidade segundo suas atividades, trata-se de uma classificação empresarial universal, adotado em todo território nacional, ou seja: União, Distrito Federal, Estados e Municípios, principalmente sendo o CNAE 2.0 representação numérica e parametrização do objeto das entidades, neste caso EIRELI, além de ser requisito essencial na constituição da empresa.

Os requisitos abaixo representam mais um procedimento de depuração das amostras: (i) definição do setor que essas empresas irão representar, entre os diversos setores da economia: a) Indústria; b) Comércio, c) serviços e d) Setor Agrícola.

Para tanto, foi necessário estabelecer mais um procedimento de depuração dos dados, a pesquisa abordará o setor de serviços pela inclinação natural que o estado de Pernambuco segundo estudos realizados pelo BNDES (2014), além do fato relevante da utilização como métrica o objeto social da entidade EIRELI, constituído como parte imprescindível de constituição e serem factíveis de análise por meio do CNAE 2.0 – Cadastro Nacional de Classificação, instituído pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão e de ser universalmente adotado em todo território nacional: União, Distrito Federal, Estados e Municípios, este último ente da federação utiliza o CNAE por meio da Lei Complementar de número 116, de 31 de julho de 2003, lei esta que disciplina a cobrança do ISS/QN – Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza no município do Recife.

Sendo possível definir o número de EIRELI, prestadoras de serviços e locação de equipamentos pesados no Estado de Pernambuco, utilizando o CNAE adotado pelo município do Recife que foram fundadas logo após a instituição da Lei de número 12.441/2011 e as entidades EIRELI registradas na JUCEPE, considerando o período

a partir do exercício, ano, de 2012 como ponto inicial, identificando que no Estado de Pernambuco existem atualmente 176 (cento e setenta e seis) entidades EIRELI.

Diante deste resultado, 176 entidades EIRELI prestadoras de serviços e locação de equipamentos pesados, sediadas no estado do Pernambuco, é necessário à adoção de mais uma depuração dos dados, optando pelo regime tributário do Lucro Real, principalmente pelos fatos: (i) contabilidade mais organizada; (ii) maior grau de transparência nas operações contábeis e nos seus registros; (iii) controle, registro e mensuração das receitas e despesas; (iii) maior rigor da fiscalização, Secretária da Fazenda Federal, em face aos registros contábeis e procedimento de apuração dos valores declarados.

O quadro de número 13 demonstra que no Brasil é possível, segundo a legislação tributária vigente, a opção das entidades EIRELI pelos diversos regimes tributários disponíveis, tais como: a) Simples Nacional; b) Super Simples; c) Lucro Real; d) Lucro Presumido e e) Lucro arbitrado.

**Quadro 12:** Opção tributária em relação às pessoas jurídicas partindo do princípio a relação quantidade versus participação tanto na arrecadação quanto em representatividade

REGIME TRIBUTÁRIO	QUANTIDADE DAS EMPRESAS OPTANTES	PERCENTUAL NACIONAL DAS EMPRESAS POR OPÇÃO TRIBUTÁRIA (%)	PERCENTUAL DE PARTICIPAÇÃO NA ARRECADAÇÃO TOTAL (%)	DIPLOMA LEGAL
SIMPLES NACIONAL	4 milhões	76,00%	6,00%	Lei Complementa nº 147/14.
LUCRO REAL	200 mil	4,00%	85,00%	Lei nº 12.814/13; Lei nº 10.627/02; Lei nº 9.718/98; Lei nº 9.430/96; SRF nº 28/78.
LUCRO PRESUMIDO	1 milhão	20,00%	9,00%	Lei nº 12.814/13; Lei nº 9.430/96; Lei nº 9.718/98 e DL nº 3.000/99 (RIR 99)
LUCRO ARBITRADO	-	-	-	Lei nº 8.981/95; Lei nº 9.065/95; Lei nº 9.249/95; Lei nº 9.430/96; Lei nº 9.779/99 e RIR/99 (DL 3.000/99)

Fonte: Receita Federal do Brasil (2014)

A opção tributária para o Simples Nacional, regido pelo diploma legal Lei Complementar de nº 147/14, em princípio é a melhor opção para as micros e pequenas empresas, mas depende do ramo de atividade, além deste regime incluir três tributos federais, que são: (a) Imposto de Renda Pessoa Jurídica; (b) Contribuição Sobre o Lucro Líquido; (c) Imposto sobre Produtos Industrializados, exceto o incidente na importação; (d) COFINS – Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social, exceto a incidente na importação; (e) INSS - Contribuição para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica (patronal), e (f) ISS (Imposto sobre serviços de qualquer natureza;

No caso da opção tributária no que refere-se ao Lucro Real, conforme a Lei nº 12.814/13, em princípio é a melhor opção para às atividades com margens baixas e que tenham prejuízos fiscais, haja vista a possibilidade de compensação, além de que há mais exigências legais no que refere-se aos registros contábeis, ou seja a empresa deverá ter uma contabilidade atualizada e todas as operações da entidade lei, pois a legislação exige um controle mais austero nesta modalidade, pelo fato de ser possível compensação tributária.

A opção tributária no que tange o Lucro Presumido, optam empresas com margens acima dos percentuais pré estabelecidos pela Receita Federal do Brasil, trata-se da forma de tributação simplificada do Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas e Contribuição Social Sobre o Lucro, inicialmente regulamentada pelos artigos 516 a 528 do Regulamento do Imposto de Renda, Decreto Lei número 3.000/1999 em consonância com a Lei nº 9.718/98.

O Lucro Arbitrado é uma modalidade de apuração da base de cálculo do imposto de renda utilizada pela autoridade tributária quando a pessoa jurídica deixar de cumprir as obrigações acessórias relativas à determinação do lucro real ou presumido, conforme o caso; ou pelo contribuinte, quando conhecida a receita bruta, e, desde que ocorrida qualquer das hipóteses de arbitramento previstas em legislação fiscal de acordo com a Lei nº 8.981/95 e o Regulamento do Imposto de Renda 99, Decreto Lei número 3.000, de março de 1999.

## 4.2 Aspectos Relevantes da Coleta dos Dados

Definidos as amostras, sendo às empresas na modalidade EIRELI, com objeto social restrito à locação e prestação de serviços de máquinas pesadas do tipo guindastes, guinchos e *containers*, sob o registro do CNAE 2.0, de número 5212-5, classe 16.01, optantes pelo lucro real e no estado de Pernambuco.

Por último, após os procedimentos denominados de depuração do universo amostral, correspondente a 17 (dezesete) entidades EIRELI com as características de acordo com os pressupostos de admissibilidade acima que serão utilizadas para esta pesquisa, as entrevistas foram aplicadas por meio de um questionário, formado com oitenta questões por meio de respostas binárias, sendo as questões divididas em quatro temas com vinte questões, correspondendo a cada princípio da governança corporativa, que são: (i) Princípio da transparência; (ii) Princípio da equidade; (iii) Princípio da prestação de contas e o (iv) Princípio da responsabilidade corporativa.

### 4.2.1 Instrumento da Coleta

No procedimento de levantamento das informações das entidades EIRELI, foram adotados os seguintes instrumentos: (i) questionários a serem aplicados aos proprietários das entidades e na sua ausência pelos responsáveis da administração, ou seja, os gestores; (ii) levantamento do porte da entidade EIRELI segundo o quadro 12, que refere-se à definição por meio de métricas adotadas pelo BNDES e IBGE (2014), neste caso a escolha inclinou-se para as entidades EIRELI de médio porte; (iii) Entidades EIRELI que adotem o sistema do Lucro Real, este último requer uma contabilidade mais estruturada seguindo o sistema normativo brasileiro, e (iv) Entidades EIRELI, prestadoras de serviços e locação de máquinas e equipamentos pesados sediadas no estado de Pernambuco.

Os questionários estão divididos em 4 (quatro) partes, vinte questões para cada princípio perfazendo um total de 80 questões, discriminadas conforme as características das informações levantadas, assim definidas: Princípio da Transparência; Princípio da Equidade; Princípio da Prestação de contas, e o Princípio da Responsabilidade corporativa.

Para evitar conflitos, entre os princípios adota-se nos questionários a estrutura sugerida pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa adotado pelo IBGC, referente aos pilares, segundo os conceitos: (i) a propriedade; (ii) o Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Conselho Consultivo e o Conselho Familiar; (iii) a gestão; (iv) a auditoria independente, e (v) a conduta e os conflitos de interesses.

Evitando que os princípios tenham adesão entre si e os diversos setores da entidade EIRELI, ocorrendo convergência entre os princípios e os pilares da governança corporativa.

Sendo assim, as dezessete entrevistas realizadas entre os presidentes ou gestores das entidades EIRELI, objeto do estudo em tela, sendo utilizados os questionários como instrumentos para obtenção dos resultados e análise dos níveis de maturidade em governança corporativa, inclusive, os questionários abordaram pontos relevantes, sendo fato gerador de um despertar das entidades EIRELI, aos quesitos que estavam sendo negligenciados, no que refere-se à adesão consciente aos princípios da governança corporativa e conseqüente reflexo no nível de governança corporativa das entidades objeto deste estudo.

A seguir os instrumentos, questionários, utilizados para a coleta dos dados da pesquisa junto às entidades EIRELI.

**Quadro 13:** Questionário proposto às entidades EIRELI, elaborado com base no princípio da transparência, *Disclosure*

Nº	PRINCÍPIO	QUESITOS	SIM	NÃO	NÍVEL
1	T	Existem mecanismos que permitam à organização receber propostas de melhorias da empresa, tais como site, (0800), entre outros?			1
2	T	A empresa registra às perguntas mais frequentes que são dirigidas aos gestores (p. 24)?			1
3	T	Existe bem definida a missão e o objetivo da empresa?			1
4	T	Todos os empregados participaram na construção da missão e objetivo da empresa de forma transparente?			1
5	T	Existe na empresa Código de Conduta?			2
6	T	Há divulgação das perguntas e das decisões mais frequentes recebidas, principalmente usando o site da empresa (p. 24)?			2
7	T	A organização disponibiliza as respostas para as perguntas recorrentes, de forma que evite novos registros sobre tema análogos?			2

8	T	Há convergência entre as informações que transitam nos diversos setores da empresa?			2
9	T	Há transparência no relacionamento da organização com os stakeholders, fornecendo informações tanto nos aspectos positivos quanto dos negativos em linguagem clara, acessível aos diversos níveis de stakeholders (p. 54)?			3
10	T	O Código de Conduta reflete com clareza, os princípios em que está calcado e converge com a cultura da empresa?			3
11	T	O corpo gerencial da organização tem acesso aos dados, ou seja, informações nas diversas camadas hierárquica?			3
12	T	É feito avaliação se um eventual desalinhamento de interesses prejudica o desempenho da organização?			3
13	T	A diretoria facilita o acesso dos membros do Conselho Consultivo às instalações da companhia além das: informações, arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções, inclusive os relativos aos exercícios anteriores?			4
14	T	Há transparência na organização, no que tange aos benefícios, eventuais incentivos no procedimento em relação à remuneração (p. 41)?			4
15	T	Há participação do Conselho de família na instituição e dos membros que comporão o Conselho Consultivo: Conselho de Administração e Conselho Fiscal?			4
16	T	A remuneração total da diretoria e dos gestores estão vinculadas aos resultados obtidos e há divulgação com clareza como o poder político é exercido pelo controlador da organização?			4
17	T	Existe divulgação dos relatórios periódicos, resultados de uma política de comunicação adotada pela organização?			5
18	T	Há à adoção de limites entre os interesses familiares e os empresariais e delimitação clara e objetiva dos Conselhos?			5
19	T	As metas são traçadas de forma clara e objetiva, reduzindo a influência da dúvida?			5
20	T	Os procedimentos no que refere-se à aprovação e políticas de remuneração e benefícios dos empregados são transparentes e bem definidas, com participação paritária?			5

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 14:** Questionário proposto às entidades EIRELI, elaborado com base no princípio da Equidade, *fairnes*

Nº	PRINCÍPIO	QUESITOS	SIM	NÃO	NÍVEL
1	E	Todos os <i>stakeholders</i> são abrangidos pelo código de conduta da organização?			1
2	E	A empresa adota a boa prática de facilitar a interação entre os diversos <i>stakeholders</i> (p. 24)?			1
3	E	A empresa e os seus representantes legais, utilizam algum instrumentos jurídicos que, embora legais, violem o princípio da equidade entre os <i>stakeholders</i> (p. 26)?			1
4	E	A organização possui condições que permita a livre expressão dos <i>stakeholders</i> ?			1
5	E	É transmitida com clareza para todas as faixas hierárquicas da organizações às informações, sendo respeitados às diferenças entre os <i>stakeholders</i> ?			2
6	E	A organização adota limitações no quesito de grau de parentesco ou relacionamentos afetivos (namoro, noivado, união estável, entre outros)?			2
7	E	A organização adota Conselho Consultivo e ou Conselho Familiar?			2
8	E	Existem e são bem definidos às questões de paradigma e paradigmático, ou seja, empregados com remuneração diferenciada pela mesma atividade?			2
9	E	Existem planos e carreiras dentro da organização, objetivando o estímulo à atualização e desenvolvimento profissional?			3
10	E	Existem instrumento de compensação do banco de horas extras devidamente registrado no Ministério do Trabalho e Emprego?			3
11	E	Existe regimento interno do conselho consultivo?			3
12	E	Existe participação nos resultados da organização para os seus empregados, também conhecido como PL e são divulgados os dados aos <i>stakeholders</i> ?			3
13	E	A efetiva contribuição para a organização e o conhecimento devido a experiência são requisitos essenciais, sobrepondo o fator idade?			4
14	E	No que refere-se a contratação e remuneração dos auditores externos, o Conselho consultivo e/ou Comitê auditoria estabelecem com os auditores independentes plano de trabalho e acordo de honorários, são bem definidos?			4
15	E	O Conselho Consultivo é focado nas suas atividades fruto do seu pleno exercício e eivado de liberdade de ação individual dos conselheiros?			4
16	E	A organização possui condições que permita a livre expressão do Conselho Consultivo?			4
17	E	Existem instrumentos de alinhamento dos interesses dos diretores com os da organização?			5
18	E	A remuneração dos membros do conselho consultivo leva em consideração o que é praticado no mercado (p. 40)?			5
19	E	São delimitados às atribuições do Conselho Consultivo (p.37) ?			5
20	E	Os conselheiros dependem exclusivamente da organização, no aspecto remuneratório?			5

**Fonte:** Elaborado pelo autor

**Quadro 15:** Questionário proposto às entidades EIRELI, elaborado com base no princípio da Responsabilidade corporativa, *compliance*

Nº	PRINCÍPIO	QUESITOS	SIM	NÃO	NÍVEL
1	R C	Há grau de endividamento junto às instituições financeiras?			1
2	RC	Utiliza-se os meios jurídicos previstos na legislação, sendo os conflitos resolvidos, apenas, no judiciário, após instauração do processo, fase de conhecimento e sentença?			1
3	RC	Há dispositivo legal no contrato de instituição de EIRELI, que prevê mecanismos para solução de conflitos de interesses?			1
4	RC	Há controles internos objetivando a prevenção de fraudes e conflitos?			1
5	RC	Há algum tipo de aconselhamento aos diretores e o presidente (p. 26)?			2
6	RC	O presidente é o titular da EIRELI?			2
7	RC	O Presidente da empresa tem mais de 65 anos?			2
8	RC	Há algum grau de parentesco entre os diretores?			2
9	RC	Esta organização EIRELI é originária, levando-se em consideração de que foi fundada pelo empreendedor (originária)?			3
10	RC	Os prepostos são empregados da empresa?			3
11	RC	São bem estruturadas as responsabilidades dos gestores no que refere-se aos seus limites?			3
12	RC	O Presidente é dotado de espírito empreendedor?			3
13	RC	Os gerentes e supervisores e gestores da empresa buscam atualização, cursos, aperfeiçoamento profissional constantes?			4
14	RC	A gestão informa aos stakeholders os limites dos riscos assumidos pela alta gestão?			4
15	RC	A organização adota Conselhos de Administração e Fiscal?			4
16	RC	Há a adoção dos instrumentos de blindagem patrimonial, objetivando preservação patrimonial e adesão às recomendações do IBGC, Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que objetivam a sucessão, transmissão de bens e herança de forma planejada, preparando o herdeiro que tomará às melhores decisões no sentido de tornar a organização perene?			4
17	RC	São utilizados todos os meios disponíveis na legislação, principalmente no sentido de prevenir litígios, além da adoção de conciliação, mediação e arbitragem, no sentido de evitar os altos custos de um processo judicial no Brasil?			5
18	RC	Há interesse, planejamento, em médio ou longo prazo para uma reorganização societária do tipo: fusão, cisão, incorporação ou mesmo uma fungibilidade para outra modalidade societária?			5
19	RC	Os prepostos da organização são orientados no sentido de sempre que possível inclinarem-se à conciliação, objetivando a celeridade e redução dos riscos de uma sentença desfavorável à organização.			5
20	RC	A organização tem instrumentos que tutelam a sustentabilidade, tais como certificação, tais como: ISO-901, ISO-1401, LEED, entre outros?			5

Fonte: Elaborado pelo autor

**Quadro 16:** Questionário proposto às entidades EIRELI, elaborado com base no princípio da Prestação de Contas, *accountability*

Nº	PRINCÍPIO	QUESITOS	SIM	NÃO	NÍVEL
1	PC	O diretor presidente e os órgãos da entidade zelam pelo cumprimento do Código de Conduta adotado pela empresa?			1
2	PC	Existe departamento de contabilidade na organização?			1
3	PC	O contador ou escritório contábil é terceirizado?			1
4	PC	O contador da organização está devidamente habilitado para o pleno exercício das atividades, principalmente no sentido de atualizações que o setor da atividade exige (seja ele empregado ou terceirizado)?			1
5	PC	A organização contrata profissional de ilibado conhecimento contábil para assessorar o contador contratado, departamento contábil?			2
6	PC	A organização tem conhecimento e adota as instruções normativas emanadas pelo CPC – Comitê de Pronunciamentos Contábeis?			2
7	PC	O contador da organização participa de forma pró ativa às reuniões da organização, levando elementos práticos para tomada de decisão?			2
8	PC	A organização adota conscientemente as normas contábeis e os seus princípios, sempre utilizando às instruções normativas objetivando redução da discricionariedade na tomada de decisão e nos registros contábeis?			2
9	PC	O profissional contábil, está apto no aspecto do conhecimento e devidamente atualizado, além de participar de fóruns, discussões, cursos, no sentido de aplicação das normas emanadas pelo CPC, busca aplicá-las na organização, sempre buscando um resultado positivo, evitando o lucro pelo lucro?			3
10	PC	A organização é auditada por empresas de auditoria externa?			3
11	PC	Apenas às informações exigidas por lei são informadas pela organização (p. 55)?			3
12	PC	Existem reuniões com frequência dos Conselhos Consultivos?			3
13	PC	Existe rodízio do auditor independente?			4
14	PC	Os controles internos são revistos no que tange sua eficácia periodicamente?			4
15	PC	Há termo de confidencialidade entre os conselheiros e gestores (p. 53)?			4
16	PC	O diretor-presidente, em conjunto com a Diretoria e auxiliado pelos demais órgãos de controle vinculados ao Conselho de Administração, é responsável pela elaboração e proposição para aprovação do Conselho de sistemas de controle internos?			4
17	PC	Os controles internos executa revisões contantes quanto a eficácia e são revistos periodicamente?			5
18	PC	A contabilidade produz relatórios que atendam às diversas necessidades aos gestores na tomada de decisão?			5
19	PC	Informações sobre o passivo jurídico, tais como processos em tramitação na Justiça do Trabalho e nas esferas: a) consumerista; b) Cível; c) Tributário em sede das Fazendas Pública, e d) entre outras searas?			5
20	PC	As informações dos investimentos socioambiental e na sustentabilidade da organização e na comunidade são feitos visando alongar a vida da empresa e da comunidade ao qual a entidade está inserida?			5

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Os questionário acima, correspondente aos quadros: 13, 14, 15 e 16, são compostos de vinte questões, cada um, com respostas fechadas do tipo binário, sim ou não, fazendo menção aos princípios: Princípio da Transparência (*Disclosure*); Princípio da Equidade (*Fairnes*), do Princípio da Responsabilidade Corporativa (*Compliance*) e o Princípio da Prestação de contas (*accountability*), todos os questionários seguiram uma sequência, tais como: (i) em ordem crescente no que refere-se às práticas adotadas pela entidade EIRELI, (ii) numeradas em grupos de um até cinco, correspondendo a cada níveis de maturidade em GC, como é possível visualizar na sexta coluna da tabela acima.

Este estudo pretende investigar o nível de maturidade em governança corporativa das EIRELI por meio de um conjunto de práticas – estas extraídas do Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa, pelo IBGC (2009).

Dessa forma, intenciona-se oferecer um ponto de partida que possa ser utilizado por futuros trabalhos que permitam tanto diagnosticar situações empresariais de aderência a boas prática de governança corporativa quanto planejar etapas a serem cumpridas em um contexto evolutivo de desenvolvimento organizacional.

O autor resumiu cada recomendação em uma afirmação mais enxuta e direta, eliminando eventuais qualificadores, explicações e ressalvas. Para vincular uma prática a uma dimensão, foi adotado, como critérios: (i) maior aderência, (ii) relação de suficiência, (iii) vinculação mais imediata e provável.

Tome-se como exemplo a prática: “Existem mecanismos que permitam à organização receber propostas de melhorias da empresa, tais como site, (0800), entre outros?”. Na opinião do autor, esta prática possui alguma aderência a três dimensões: (i) Transparência (uma vez que dá visibilidade sobre quais regras são seguidas pela companhia em operações como partes relacionadas), (ii) Equidade (a entidade visa reduzir eventual desequilíbrio ou favorecimento de alguma parte em detrimento de outras), e (iii) Prestação de contas (explicitadas as regras, em tese, mais fácil fiscalizar seu cumprimento). Das três dimensões, esta questão adere ao princípio da Transparência, levando em consideração que as outras duas dependem da confirmação de hipóteses ou de outros atos. No caso de da Prestação de Contas, estão não será ampliada pela mera existência de uma política, uma vez que estará condicionada a algum processo de monitoramento e fiscalização de seu cumprimento.

Neste caso, a prática acabou sendo vinculada à dimensão do Princípio da Transparência, a qual é suprida pelo fato de haver uma política, por mais ineficaz, inadequada ou não cumprida que seja. Os questionários referentes aos quadros 13,

14, 15 e 16, foram desenvolvidos seguindo esses pressupostos de admissibilidade, no que refere-se à classificação das perguntas, seguindo uma evolução, como por exemplo: se a entidade EIRELI “adota Código de Conduta?” sendo possível apenas duas respostas, sim ou não, caso a resposta seja positiva, a EIRELI pontua no nível 1, e passa-se para o nível seguinte: “O Código de conduta reflete com clareza, os princípios em que está calcado e converge com a cultura da empresa?”, seguindo o mesmo raciocínio, sendo possível apenas duas repostas, sim ou não, caso seja negativo não pontuara no nível 3, assim por diante até o nível máximo, neste caso nível 5 (Completo).

Sem a pretensão de ter desenvolvido uma sequência irrefutável, a pesquisa buscou investigar, analisar e comparar sobre um prisma, perspectiva, possível e adequada acerca do processo evolução ou involução no que refere-se à adesão às recomendações da governança corporativa dentro das entidades EIRELI.

Como o tema envolve investigar o nível de maturidade em GC nas EIRELI, a primeira evolução (primeiro para o segundo nível) buscaria o aumento de escala e abrangência das práticas de governança corporativa (Nível 2, Expandido).

Disseminada a conscientização acerca ao tema e instituídos mais órgãos de governança corporativa, ficaria latente a necessidade de formalizar responsabilidades, definir dinâmicas de funcionamento e padronizar procedimentos refletindo em aumento do nível de maturidade para o (Nível 3, Institucionalizado).

Propostos os níveis de maturidade em GC e as práticas, vem a fase final de inserir as práticas nos níveis adequados e aderentes. Esse cruzamento de práticas em face dos níveis de maturidade representado pela alocação que tem por base dois níveis: Nível 3 – Institucionalizado, e Nível 1 – Iniciado. No nível 3, foram priorizadas as práticas referentes à formalização que dão maior visibilidade aos procedimentos, políticas, competências e responsabilidades. No nível 1, o foram alocadas as práticas mínimas que, em conjunto, formariam o patamar mínimo que uma organização deveria estar para considerar-se interessada ou inserida em um ambiente de GC. Os níveis 2, 4 e 5, representam os reflexos da adesão aos níveis 1 e 3.

Desta forma, espera-se que os resultados obtidos nesta pesquisa possam contribuir para o meio acadêmico, principalmente no que refere-se à evolução e consolidação das entidades na adoção das boas práticas em governança corporativa.

## 5 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo estão apresentadas as análises dos dados e discussão dos resultados. Preliminarmente serão apresentados e analisados de forma comparativa os resultados obtidos por meio de questionário propostos e direcionados aos presidentes das entidades EIRELI, prestadoras de serviços e locação de máquinas pesadas, tais como: guindastes, guinchos, *containers*, optantes pelo sistema tributário Lucro Real, empresas de médio porte e sediadas no estado de Pernambuco.

Ao final do capítulo os resultados serão discutidos abordando aspectos relevantes à adesão aos princípios de Governança Corporativa e o grau de maturidade de cada entidade EIRELI.

### 5.1 Análise Comparativa da Adesão aos Princípios e Grau de Maturidade das EIRELI.

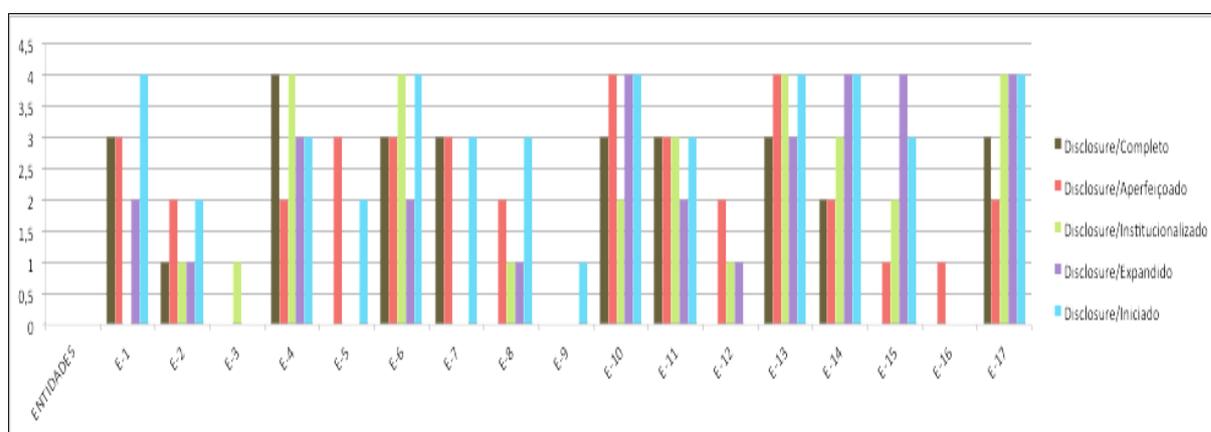
As diretrizes propostas buscam ser as mais especializadas possíveis, apesar da natureza universal dos princípios defendidos pelo IBGC convergentes com o sistema normativo brasileiro. Neste estudo os princípios foram de aplicação restrita a um determinado tipo, natureza e porte de entidade denominada de EIRELI, principalmente as oitenta questões, com respostas binárias, foram propostas e respondidas pelos presidentes das EIRELI, direcionado à alta administração das entidades EIRELI, objetivando: verificar, analisar e comparar o nível de maturidade em governança corporativa, sendo resultante da pesquisa os gráficos: 02, 03, 04 e 05.

De fato, além dos princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, os questionários subdividiram às oitenta questões em vinte quesitos binários para cada princípio, representando os cinco níveis de maturidade: nível 1- iniciado, nível 2 - expandido, nível 3 – institucionalizado, nível 4 - aprimorado e nível 5 – completo.

No primeiro nível, indica o início da conscientização da implantação das práticas da boa GC nas entidades EIRELI. Práticas preliminares são implantadas objetivando atender além da legislação brasileira, questões que visam contribuir para

o desenvolvimento e perenidade da entidade, tais como: (i) missão e objetivo da entidade; (ii) participação dos *stakeholders* na implantação da missão e objetivo; (iii) mecanismos que permitem a entidade receber propostas de melhorias e (iv) registros das perguntas mais frequentes dirigidas a entidade.

**Gráfico 02:** Princípio da transparência (*Disclosure*)



**Fonte:** Elaborado pelo autor

O gráfico 02 indica que o índice de transparência na fase correspondente ao iniciado é significativo nas entidades EIRELI: E-1, E-2, E-4, E-5, E-6, E-7, E-8, E-9, E-10, E-11, E-13, E-14, E-15 e E-17.

Analisando as amostras no que refere-se a média aritmética simples do princípio da transparência no que tange à opção das EIRELI no nível inicial, ou seja, nível 1 - iniciado, corresponde ao percentual de 64,71% de maturidade, com desvio padrão de 37,56. No nível 2 – expandido, o percentual de média corresponde a 45,59% de maturidade em governança corporativa, registrando um desvio padrão de 45,59. No nível 3 – institucionalizado, o percentual de média corresponde à 44,12% de maturidade em governança corporativa, sendo o desvio padrão correspondente à 40,05. No nível 4 – aperfeiçoado, registra-se o percentual de 54,41% com desvio padrão de 29,63. No último nível e mais completo denominado de nível 5, registra-se percentual de maturidade em governança corporativa de 41,18% e desvio padrão correspondendo a 38,47.

Comparando os resultados obtidos, conclui-se que o nível de maturidade em

governança corporativa é ascendente, com exceção do nível 4 – aperfeiçoado, apresentando um percentual médio de opção de 54,41 e com o menor resultado de desvio padrão 29,63.

**Tabela 05:** Média e desvio padrão das entidades EIRELI representando o nível de maturidade em GC, adesão ao princípio da transparência

<b>EIRELI</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>	<b>EIRELI</b>	<b>MÉDIA</b>	<b>DESVIO PADRÃO</b>
<b>E-1</b>	60,00%	38	<b>E-10</b>	85,00%	22
<b>E-2</b>	35,00%	14	<b>E-11</b>	70,00%	11
<b>E-3</b>	<b>5,00%</b>	11	<b>E-12</b>	20,00%	21
<b>E-4</b>	80,00%	21	<b>E-13</b>	<b>90,00%</b>	14
<b>E-5</b>	25,00%	35	<b>E-14</b>	75,00%	25
<b>E-6</b>	80,00%	21	<b>E-15</b>	50,00%	40
<b>E-7</b>	45,00%	41	<b>E-16</b>	<b>5,00%</b>	11
<b>E-8</b>	35,00%	29	<b>E-17</b>	85,00%	22
<b>E-9</b>	<b>5,00%</b>	11	<b>MÉDIA/DESVIO PADRÃO</b>	<b>50,00%</b>	<b>30,67</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor

Conforme demonstrado por meio da tabela 5, a EIRELI E-13 apresenta o maior nível de maturidade em governança corporativa, com média de 90% no que refere-se à adesão aos princípios da governança corporativa: (i) transparência; (ii) equidade; (iii) responsabilidade corporativa, e (iv) prestação de contas. Além de apresentar um desvio padrão de 14 seguido de coeficiente de variação de 15,66%, sendo o menor percentual e maior estabilidade no que refere-se à adesão aos princípios por meio do questionário proposto.

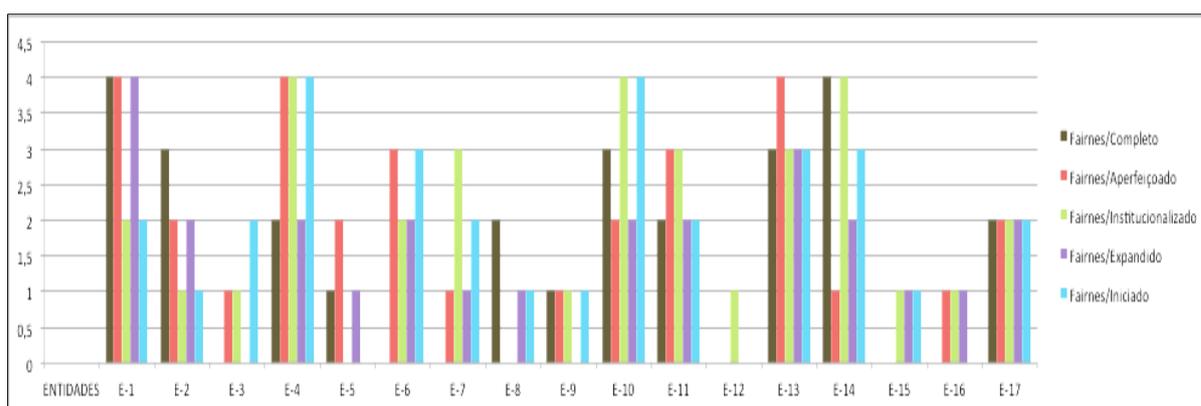
Posto isto, é possível comparar a entidade E-13 com percentual de 90% com as demais entidades, como exemplo às EIRELI E-10 e E17, respectivamente com 85%

de maturidade no que refere-se ao princípio da transparência, inclusive com registro de desvio padrão de 22 e coeficiente de variação de 25,88%

Mas, às EIRELI: E-3, E-9 e E-16, apresentam o menor percentual de maturidade em governança corporativa, registrando uma média de 5% e desvio padrão de 11, com coeficiente de variação de 220%, apresentando menor estabilidade e maior dispersão.

Comparando a média geral das entidades EIRELI, conforme demonstrado na tabela 05, registra-se uma média de 50% e desvio padrão de 30,67 com coeficiente de variação de 61,34%.

**Gráfico 03:** Princípio da Equidade (*Fairnes*)



**Fonte:** Elaborado pelo autor

No que refere-se ao princípio da Equidade, tratamento equitativo para todas as partes interessadas, principalmente atendendo às partes interessadas, ou seja, aos diversos *stakeholders*, conforme demonstra o gráfico 02, apenas a entidade E-12 apresenta uma adesão ao nível 3 – institucionalizado, já às demais entidades demonstram que aderem ao nível 1 – iniciado.

O nível 2 – expandido, as entidades EIRELI: E-3, E-9, E-12, não apresentaram adesão. Mas, a EIRELI E-1 apresenta maior índice de maturidade entre as demais entidades.

No nível 3 – institucionalizado, nível este que reflete a adoção de mais práticas simultaneamente em governança corporativa, atingindo um nível adequado de estruturação, organização e padronização das práticas.

No gráfico 02, as entidades EIRELI que apresentam maiores índices de governança corporativa são: E-4, E-10 e E-14. As entidades EIRELI que apresentam ausência de resultados são: E-8 e E-5. E as entidades que apresentaram menores resultados são: E-2, E-3, E-5 e E-8.

No nível 4 – aperfeiçoado, as EIRELI que obtiveram maior nível de governança corporativa são: E-1, E-4 e E-13. Já as entidades EIRELI: E-8, E-12 e E-15, obtiveram resultado nulo, ou seja, não registraram aderência a este nível de de governança corporativa. Às entidades EIRELI: E-3, E-7, E-9, E-14 e E-16, obtiveram menor índice de maturidade em governança corporativa.

Por último, observa-se que no nível 5 – completo, às entidades EIRELI que obtiveram maiores índices de maturidade em GC são: E-1 e E-14, e as EIRELI que obtiveram resultados nulos: E-3, E-6, E-7, E-12, E-15 e E-16. Seguido das EIRELI que obtiveram menores índices de maturidade em GC: E-5 e E-9.

Os processos relevantes passam a facilitar a tomada de decisão e receber mais transparência, tais como: (i) Código de Conduta adotado pela entidade reflete com clareza os princípios em que está calcado e convergindo com a cultura da entidade; (ii) maior transparência no relacionamento com os diversos *stakeholders*; (iii) os gestores com total acesso aos dados nas diversas camadas hierárquicas evitando assim informações assimétricas, e (iv) avaliações constantes de um eventual desalinhamento de interesses que venha a prejudicar a entidade.

**Tabela 06** – Média e desvio padrão das entidades EIRELI representando o nível de maturidade em GC, adesão ao princípio da equidade.

EIRELI	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	EIRELI	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
E-1	80,00%	27	E-10	75,00%	25
E-2	45,00%	21	E-11	60,00%	14
E-3	20,00%	21	E-12	5,00%	11
E-4	80,00%	27	E-13	80,00%	11
E-5	20,00%	21	E-14	70,00%	33
E-6	50,00%	31	E-15	15,00%	14
E-7	35,00%	29	E-16	15,00%	14
E-8	20,00%	21	E-17	50,00%	0
E-9	19,00%	10	<b>MÉDIA/DESVIO PADRÃO</b>	<b>43,47%</b>	<b>26,79</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

Analisando o nível de maturidade das entidades EIRELI, registra-se que as EIRELI: E-1, E-4 e E-13 apresentam maior percentual de maturidade em governança corporativa no que refere-se à adesão ao princípio da equidade.

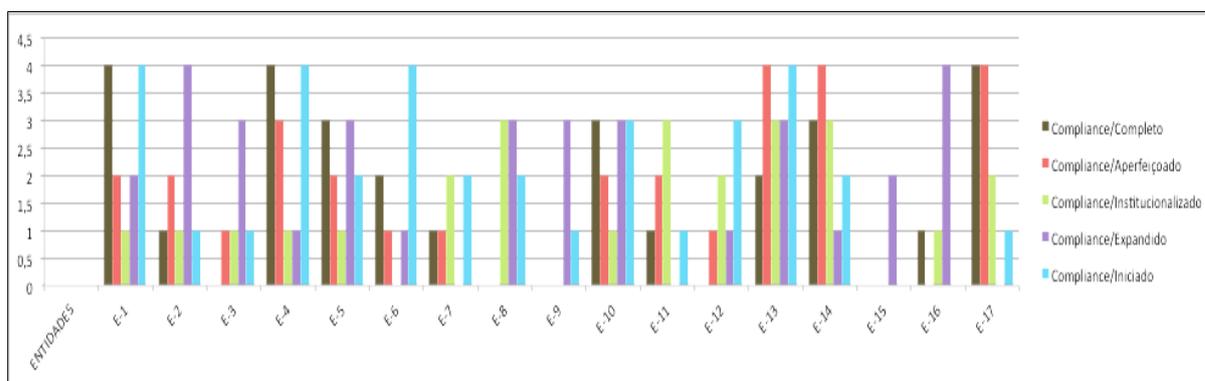
Comparando às entidades EIRELI com maior percentual de maturidade em GC, é possível verificar que o desvio padrão das EIRELI: E-1 e E-4 correspondem ao desvio padrão de 27 consecutivamente e da EIRELI E-13 registra-se desvio padrão de 11. Já o coeficiente de variância das EIRELI: E-1 e E-4 é de 33,75% em relação ao da entidade E-13 que corresponde a 13,75%, demonstrando que esta última entidade, E-13, apresenta menor coeficiente de variação, portanto quanto menor o percentual de variação maior a precisão dos dados.

Analisando o resultado da EIRELI E-12, a tabela 06 demonstra que esta entidade apresenta o menor percentual de maturidade em governança corporativa no que refere-se à adesão ao princípio da equidade, com percentual de 5%, desvio padrão de 11 e coeficiente de variação de 220%, ou seja, quanto maior o percentual

de coeficiente de variação maior a dispersão maior a dispersão dos dados.

Comprando a média geral das entidades EIRELI, conforme demonstrado na tabela 06, registra-se uma média de 43,47% e desvio padrão de 26,79 com coeficiente de variação de 61,64%.

**Gráfico 04:** Princípio da Responsabilidade Corporativa (*compliance*)



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Conforme o princípio da responsabilidade corporativa, todos devem zelar pela longevidade e sustentabilidade da companhia, inclusive sob o aspecto sócio ambientais das suas diversas operação.

No nível 1 – iniciado, o gráfico 03 demonstra que as entidades: E-15 e E-16 não apresentaram respostas positivas neste quesito, ou seja, ao questionário binário proposto às entidades EIRELI. De fato, trata-se de adesão preliminar, ou seja, de um lado existem as obrigações impostas pela legislação brasileira e do outro ponto à adesão aos princípios da governança corporativa, neste estágio verifica-se uma opção preliminar, mínima, como a própria essência da adesão que é voluntária.

Analisando as entidades EIRELI: E-1, E-4, E-6 e E-13, o gráfico 03 apresenta essas EIRELI com maior adesão ao princípio da responsabilidade corporativa, com respostas positivas em todas as questões no que refere-se ao nível 01 – iniciado.

Comparando às EIRELI que não apresentaram respostas positivas em relação às que apresentaram todas as respostas positivas, há um maior equilíbrio na distribuição e evolução dos demais níveis dos princípios.

No nível 2 – expandido, o gráfico 03 demonstra que as EIRELI: E-7, E-11 e E-

17, não apresentaram respostas positivas à adesão ao princípio da responsabilidade corporativa, já as EIRELI: E-2 e E-16, apresentam todas as respostas positivas no que refere-se à adesão ao princípio em tela.

No nível 3 – institucionalizado, o gráfico 3 apresenta que as EIRELI: E-6, E-9 e E-15, apresentam respostas negativas ao questionário binário proposto, em detrimento às EIRELI: E-8, E-13 e E-14, apresentando apenas três respostas positivas consecutivamente. Neste nível não foi registrado resposta máxima às questões, sendo o teto de 75% das questões respondida neste estágio.

No nível 4 – aperfeiçoado, analisa que as EIRELI: E-8, E-9, E-15 e E-16, não apresentam respostas positivas, em detrimento das EIRELI: E-13, E-14 e E-17 que apresentam todas as respostas positivas, demonstrando que estas últimas EIRELI que apresentam respostas positivas há um maior nível de adesão aos princípios e em consequência um maior nível de maturidade em governança corporativa.

No nível quatro, aprimorado, oportunidades de melhoria ficam mais notabilizadas e demandadas, ficando evidente nessa fase a evolução, a dependência dos resultados alcançados até os níveis anteriores.

A governança corporativa passa a exercer uma salutar pressão inclusive sobre a alta administração, a qual, por sua vez, implementa aperfeiçoamentos nascentes da retroalimentação gera pela institucionalização das práticas em GC até então adotadas, tais como: os gestores buscam atualizações contínuas; a entidade adota conselho de administração e conselho fiscal; os riscos assumidos são avaliados pelos gestores e informados aos *stakeholders*; o conhecimento técnico sobrepõe a idade no quesito contratação dos gestores; há adoção de honorários e salários compatíveis com o mercado; há incentivo a liberdade dos conselheiros; rodízio de auditores independentes; existência de termo de confidencialidade entre os conselheiros e gestores e há aprovação de controles internos no sentido do seu fortalecimento, analisando o gráfico 03, registra-se maior índice de maturidade em governança corporativa no que refere-se ao princípio de Responsabilidade Corporativa nas entidades EIRELI denominadas de: (i) E-1, (ii) E-10, (iii) E-13, e (iv) E-14.

No nível 5 – completo, o gráfico apresenta dados que demonstram que as entidades EIRELI: E-3, E-8 e E-9, não apresentam resultados positivos em face ao questionário proposto, sendo assim, não constam percentual de maturidade em

governança corporativa neste nível. Mas, as EIRELI: E-1, E-4 e E-17, apresentam nível máximo em governança corporativa.

Desta forma, o nível cinco, Completo, indica que as boas práticas em GC abrangem todos os órgãos e são periodicamente revisadas em busca do aperfeiçoamento contínuo de todo o sistema, atribuindo no caso em particular do princípio da prestação de contas maior visibilidade a entidade EIRELI e maior grau de comprometimento na assunção de responsabilidade sobre as decisões tomadas e atividades executadas por qualquer membro da entidade.

**Tabela 07** – Média e desvio padrão das entidades EIRELI representando o nível de maturidade em GC, adesão ao princípio da responsabilidade corporativa.

EIRELI	MÉDIA	DESvio PADRÃO	EIRELI	MÉDIA	DESvio PADRÃO
E-1	65,00%	34	E-10	60,00%	22
E-2	45,00%	33	E-11	35,00%	29
E-3	30,00%	27	E-12	35,00%	29
E-4	75,00%	35	E-13	80,00%	21
E-5	55,00%	21	E-14	65,00%	29
E-6	40,00%	38	E-15	10,00%	22
E-7	30,00%	21	E-16	30,00%	41
E-8	40,00%	38	E-17	55,00%	45
E-9	20,00%	33	<b>MÉDIA/DESvio PADRÃO</b>	<b>45,00%</b>	<b>19,56</b>

Fonte: Elaborado pelo autor.

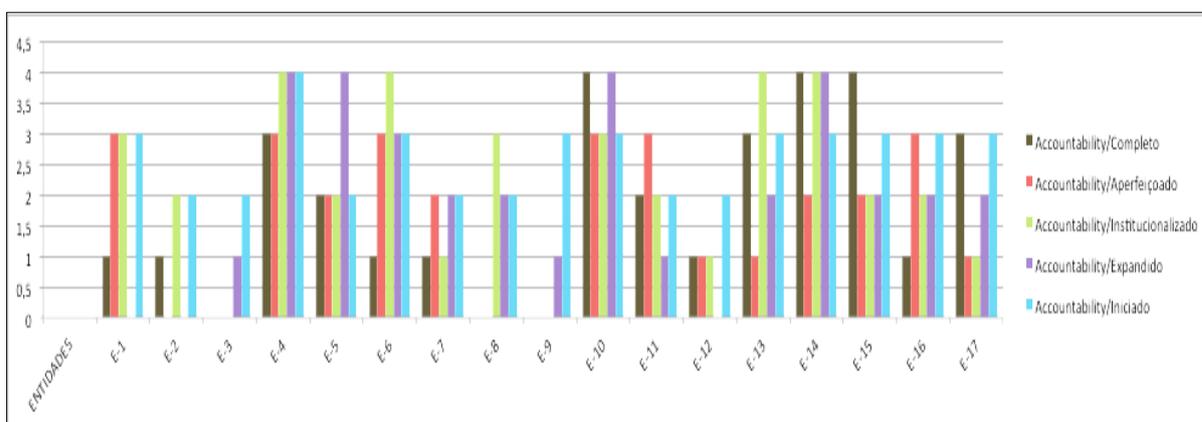
A tabela 07 apresenta os níveis de maturidade em governança corporativa no que refere-se ao princípio da responsabilidade corporativa. Analisando os dados acima, verifica-se que a entidade EIRELI: E-15 apresenta o percentual de 15% de índice de maturidade com desvio padrão de 22 e coeficiente de variância de 220%.

Com o maior nível de maturidade em governança corporativa, 80% encontra-se na entidade EIRELI E-13, com desvio padrão de 21 e coeficiente de variação de 26,25% de grau de dispersão.

Comparando os resultados obtidos, ao analisar a média geral das entidades EIRELI, obtêm a média de 45,00%, desvio padrão de 19,56 e coeficiente de variação de 43,47%.

Com esta análise e comparação entre as entidades EIRELI é possível demonstrar, ou seja, diagnosticar o nível de maturidade em governança corporativa em que a entidade EIRELI encontra-se em dado momento, tornando possível à adoção de novas políticas no sentido de alavancar o nível de adesão a determinado princípio, no caso em tela trata-se do princípio da responsabilidade corporativa.

**Gráfico 05:** Princípio da Prestação de Contas (*Accountability*)



**Fonte:** Elaborado pelo autor

Analisando o gráfico 05 corresponde ao princípio da prestação de contas, ou, *accountability*, registra-se que as entidades EIRELI: E-10 e E-14 detêm o maior grau de maturidade e as entidades: E-2, E-3, E-9 e E-12, respectivamente obtêm os menores resultados dos níveis de maturidade em governança corporativa.

Este princípio notabiliza-se pela revisão dos controles internos quanto a sua eficácia, a contabilidade produz relatórios que atendem às diversas necessidades dos gestores na tomada de decisão, informações acerca do passivo jurídico e possível impacto financeiro são informações relevantes aos diversos envolvidos nos diversos

processos e procedimentos das entidades EIRELI, além dos investimentos na área socioambiental e na sustentabilidade da organização e comunidade aonde está inserida.

**Tabela 08** – Média e desvio padrão das entidades EIRELI representando o nível de maturidade em GC, adesão ao princípio da prestação de contas

EIRELI	MÉDIA	DESVIO PADRÃO	EIRELI	MÉDIA	DESVIO PADRÃO
E-1	50,00%	35	E-10	85,00%	14
E-2	25,00%	25	E-11	50,00%	18
E-3	15,00%	22	E-12	25,00%	18
E-4	90,00%	14	E-13	65,00%	29
E-5	60,00%	22	E-14	85,00%	22
E-6	70,00%	27	E-15	65,00%	22
E-7	40,00%	14	E-16	55,00%	21
E-8	35,00%	34	E-17	50,00%	25
E-9	20,00%	33	<b>MÉDIA/DESVIO PADRÃO</b>	<b>52,00%</b>	<b>23,26</b>

**Fonte:** Elaborado pelo autor.

Analisando os dados contidos na tabela 08, acima, é possível afirmar que a entidade EIRELI E-4 tem o maior nível de maturidade em governança corporativa no que tange o princípio da prestação de contas, registra-se o percentual de 90% de adesão, 14 de desvio padrão e coeficiente de variação de 15,55%, sendo este CV representando a baixa dispersão entre o percentual de maturidade em governança corporativa e o desvio padrão.

Analisando a entidade EIRELI E-3 o percentual de maturidade é de 15% com 22 de desvio padrão e 146,67% CV, portanto, esta última entidade além de ter um nível de maturidade em governança corporativa inferior das demais entidades e

percentual de CV que indica maior dispersão entre índice de maturidade e o desvio padrão, ou seja, representando um número de respostas negativas ao questionário proposto.

Analisando os resultados obtidos na tabela 08, a média das entidades EIRELI, em sua totalidade, obtêm uma média geral de respostas positivas ao questionário proposto de 52%, portanto, trata-se da média de adesão ao princípio da prestação de contas, representando o índice médio de maturidade em governança corporativa das EIRELI. Com o desvio padrão de 23,26 e CV de 46,52% de dispersão entre a média de 52% e o desvio padrão de 23,26.

Por último, é possível após a investigação, ou seja, a verificação do nível de maturidade em governança corporativa das EIRELI, e levando-se em consideração as tabelas estatísticas acima, atingir o objetivo da pesquisa que é investigar, analisar, comparar e estimular entre as entidades EIRELI o nível de maturidade em GC levando-se em consideração à adesão aos princípios defendidos pelo IBGC.

## 6 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Brasil vem atravessando mudanças significativas em seu cenário empresarial, sendo um marco relevante a instituição tardiamente da EIRELI, por meio da Lei de número 12.441 de 2011, em detrimento aos países que já tinham adotado este instituto há décadas e que historicamente influenciaram o sistema jurídico e contábil brasileiro, tais como: Itália, França, Portugal, Alemanha, Inglaterra, Estados Unidos da América, entre outros.

A Inglaterra que representa o procedimento denominado de Revolução Industrial e consecutivamente o desenvolvimento da Governança Corporativa. Com a necessidade do crescente aumento na produção industrial em consequência desse desenvolvimento há necessidade de instituição e fortalecimento dos: Controles Internos; da Divisão do Trabalho; da Unidade de Direção; da Remuneração dos Empregados; da Equidade do Estímulo à Iniciativa; do Espírito de Equipe, entre outras teorias.

Com a Revolução Industrial torna-se necessário à adoção de práticas e políticas de gerência, fiscalização e análise, estimulando um amplo processo de acumulação de capitais, desenvolvimento do comércio internacional e o surgimento intensificado do elemento denominado de empresário, que determinava os novos processos de produção e, por fim, a organização comercial, ou seja, empresarial que passou a ser o centro das atividades e da vida econômica e consecutivamente geração de riquezas, representando assim as sementes da governança corporativa.

Neste contexto, inevitavelmente, ocorreu um aumento significativo da adoção desse novo modelo empresarial, desvinculando-se paulatinamente do conceito de comerciante, passa-se à adoção à Teoria da Empresa e a necessidade do sistema normativo acompanhar os frutos oriundos da Revolução Industrial.

No Brasil, surge uma nova modalidade empresarial denominada de EIRELI, por meio da Lei de número 12.441/11, a principal inovação desta opção empresarial é a desnecessidade da vinculação societária, não há necessidade de sócio, e da garantia legal no que refere-se a proteção patrimonial, não havendo afetação patrimonial da pessoa física, salvo às exceções descritas em Lei, fatos esses, relevantes para que o empresário venha a inclinar-se por esta nova modalidade

empresarial.

De fato, a exigência legal no sentido do aporte de capital inicial no montante de R\$ 72.400,00 (setenta e dois mil e quatrocentos reais), correspondente à cem vezes o maior salário mínimo do país, não desmotivou os empresários a opinarem por esta modalidade empresarial. Quanto a questão da literalidade do texto legal, no que refere-se ao maior salário mínimo do país, existindo no Brasil vários tipos de salários mínimos, tais como: regional, da categoria, salário mínimo nacional, entre outras métricas, não é o mérito da questão e do objeto do presente estudo.

Neste sentido, registra-se que no Direito Societário e Empresarial a entidade EIRELI não deve ser vista como uma entidade de pequeno porte ou ser confundida com a MEI – Micro Empresário Individual (responsabilidade ilimitada) ou mesmo com a EI – Empresário Individual de Responsabilidade Ilimitada.

Trata-se da única modalidade empresarial brasileira que há limitação quanto ao valor da integralização do capital, qual seja, R\$ 72.400,00 (setenta e dois mil e quatrocentos reais), portanto, a lei exige um aporte de capital significativo para sua constituição.

Importante faz-se o registro de que no Brasil é possível constituir uma sociedade Limitada e Sociedade Anônima com valores mínimos, ou seja, não há dispositivo normativo impondo aos sócios referência no que refere-se à integralização do capital social.

Neste contexto vem a lume a importância da adesão aos princípios da governança corporativa de forma sistêmica e teleológica, por meio de uma consciência mínima que irá desencadear em um procedimento evolutivo, partindo inicialmente do nível 1 – inicial ao nível 5 – completo, para isso percebe-se que pela universalidade dos princípios da governança corporativa e convergência com o sistema normativo brasileiro, característica intrínseca aos princípios.

Posto isto, o presente estudo originou-se da constatação e existência, na literatura científica, de um modelo preliminar de maturidade em governança corporativa, Bramont (2012), que devidamente adaptado à realidade das entidades EIRELI, tornando-se possível diagnosticar, ou seja, verificar, analisar e comparar qual a realidade das EIRELI em face à adesão aos princípios difundidos pelo IBGC, principalmente e face do seu nível de maturidade em dado momento.

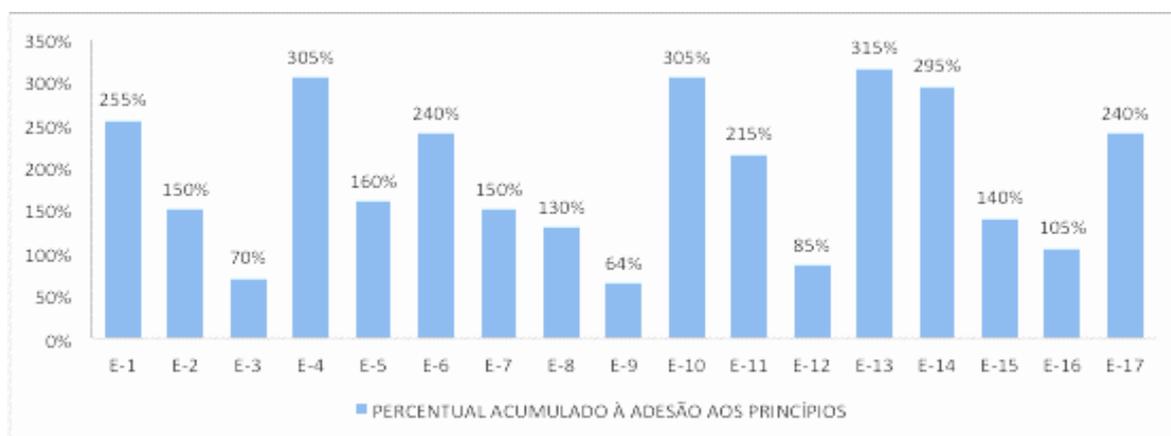
Destarte, esta modalidade empresarial, EIRELI, teve suas atividades

recentemente, a partir de 2011, autorizado pela lei de número 12.441/11, fato este facilitador no procedimento do diagnóstico, análise e comparação do nível de maturidade das EIRELI.

Este estudo tem como objetivo geral: diagnosticar, analisar e comparar o nível de maturidade das EIRELI no que refere-se à adoção dos princípios da governança corporativa, ou seja, qual o nível de maturidade em governança corporativa das entidades denominadas de EIRELI encontram-se em determinado lapso temporal.

Além do objetivo específico que é diagnosticar o nível de classificação, analisando e comparando os níveis de maturidade em governança corporativa com a adoção de práticas que permitam aos administradores das entidades visualizarem o desempenho atual de sua entidade, possibilitando à análise e comparação com entidades congêneres.

**Gráfico 06:** Demonstração dos percentuais acumulados relativo à adesão aos princípios da governança corporativa.



**Fonte:** Elaborado pelo autor.

O gráfico acima, 06, demonstra que a entidade EIRELI E-13 possui o maior percentual acumulado, somando-se os resultados entre si, de 315% de adesão, ou seja, obtendo como média aritmética simples o percentual de 78,75%, desvio padrão de 10,31 e CV DE 13,09% de dispersão entre a média e o desvio padrão. Entretanto a entidade E-9 possui o menor percentual acumulado, com 64% de média, mas quando obtêm-se a média aritmética simples da adesão aos princípios chega-se ao

resultado de 18,50%, com desvio padrão de 2,38 e CV de 12,87% e dispersão entre a média e o desvio padrão, demonstrando que há menor dispersão dos dados.

Analisando os dados demonstrados no gráfico 06, o percentual de maturidade em governança corporativa em face à adesão aos princípios das entidades EIRELI obtêm-se os seguintes níveis acumulados, aonde a entidade EIRELI E-13, possui o maior nível acumulado de maturidade seguido das entidades: E-4 e E-10 com 305%; E-13 com 315%; E-14 com 295%; E-1 com 255%; E-6 e E-17 com 240%; E-11 com 215%; E-2, E-5 e E-7 com 150%; E-15 com 140%; E-08 com 130%; E-16 com 105%; E-12 com 85%; E-03 com 70% e E-09 com 64%.

Verificando os dados obtidos, nota-se que as entidades EIRELI submetidas à análise, em sua totalidade há adesão aos princípios da governança corporativa, mesmo que insuficientes em determinados estágios, ou melhor, níveis.

Posto isto, comparando os níveis de adesão aos princípios da: (i) transparência, (ii) equidade, (iii) responsabilidade corporativa e (iv) prestação de contas. Sendo possível analisar, comparar e verificar os níveis de maturidade em governança corporativa das entidades EIRELI, individualmente e entre as amostras, possibilitando aos gestores incrementarem novas políticas que tornem as EIRELI perene, convergindo ao postulado contábil da continuidade.

## **6.1 Considerações Finais**

O estudo teve como ponto de partida as diretrizes propostas para um modelo preliminar de maturidade em Governança corporativa em Tecnologia da Informação – TI, elaborado pelo Bramont (2012), tais diretrizes foram calcadas nos princípios defendidos pelo IBGC, sugestionando a necessidade de futuros estudos no sentido de investigar o nível de maturidade em governança corporativa, por meio destas diretrizes.

A pesquisa leva em consideração a possibilidade de investigar o nível de maturidade em governança corporativa nas entidades EIRELI, localizadas no estado de Pernambuco, atuantes no segmento de prestação de serviços e locação e equipamentos pesados, tais como: Guindastes, Guinchos, caminhões *munck* e locação de *containers*. Entidades que são optantes pelo Lucro Real e de médio porte.

## 6.2 Limitações da Pesquisa

É difícil definir, com precisão e de forma binária, se determinadas práticas organizacionais referem-se ou não a governança corporativa, Bramont (2012) em sua proposta de modelo preliminar em governança corporativa, declara que há casos polêmicos, em que não há consenso no ambiente acadêmico. Sendo que o autor de um modelo de maturidade em GC deve arbitrar a favor de algum autor ou doutrina e que tal atitude é profana ao seu objetivo principal.

Segundo Bramont (2012), no Brasil não são identificados estudos acerca do tema modelo de maturidade em governança corporativa, assim, qualquer proposta de modelo de maturidade em governança corporativa focado no Brasil deve ser preliminar e sujeito a uma validação, de mais longo prazo, mediante a observação do comportamento de uma amostra mais significativa de organizações.

Além desses elementos teóricos, nesta pesquisa os quesitos foram calçados, ou seja, elaborados com base no Código das Melhores Práticas em Governança Corporativa difundido pelo IBG, foram direcionados para abordarem os princípios: da transparência, da prestação de contas, da equidade e da responsabilidade corporativa, tendo como lastro os pilares da governança corporativa que são: (i) Propriedade; (ii) Conselho de administração, Conselho Consultivo e Conselho Familiar; (iii) Conselho Fiscal; (iii) Conduta e Conflito de Interesses; (iv) Auditoria Independente e (V) Gestão.

Uma limitação significativa refere-se a extensão dos questionários, mesmo primando pela objetividade, tornaram-se extensos com vinte quesitos para cada princípio, perfazendo, assim, um montante de oitenta questões a serem respondidas de forma binária, sim ou não.

Por último, apesar do tema governança corporativa ser cada vez mais recorrente no universo empresarial e societário, historicamente trata-se de tema recente no meio organizacional, ganhando força com a Revolução Industrial. Atualmente existem lacunas teóricas a serem preenchidas, principalmente referente às pesquisas acadêmicas acerca da verificação dos níveis de governança corporativa nas organizações.

No Brasil registra-se crescimento de constituição das entidades: micro, pequenas e de médio porte, devido a este fato e o lamentável aumento no nível de mortalidade dessas entidades, levando-se em consideração a função social da

entidade, principalmente como fonte geradora de riquezas e empregos.

É relevante um maior interesse no sentido de estimular pesquisas no ambiente acadêmico que desenvolvam instrumentos de verificação, análise e comparação dessas entidades, para que possibilitem aos gestores instrumentalizarem e obtenham maior eficácia nos resultados, reduzindo em consequência a estatística que demonstra o alto índice de falências e recuperações judiciais.

### **6.3 Sugestões Para Novas Pesquisas**

O Brasil é um gigante pela própria natureza, sendo representando pelo expressivo número de 851 (oitocentos e cinquenta e um) milhões de hectares de terras, sendo que o percentual efetivamente utilizado é de apenas 8,5% (oito e meio por cento), ou seja 72 (setenta e dois) milhões de hectares (EMBRAPA, 2014).

Diante desses dados o expressivo segmento agrícola representa, provavelmente o futuro econômico do país principalmente no que refere-se a adoção de práticas de governança corporativa neste estratégico setor da economia brasileira, com ênfase a modalidade societária conhecida como cooperativas, também representando dados expressivos segundo o IBGE.

Pesquisas no sentido de investigar, analisar e comparar o nível de maturidade dos setores primários, secundários e terciários são pesquisas de cunho importantes, vital para definição de políticas públicas e o desenvolvimento sustentável do Brasil.

## 7 REFERÊNCIAS

ACKOFF, Russeal L. Pesquisa operacional. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1979.

ALMEIDA, Maria Christina de. A Função Social da Empresa na Sociedade Contemporânea: Perspectivas e Prospectivas. Unimar, Marília, v. 3, p. 141 – 151, 2003.

ÁLVARES, E. Governando a empresa familiar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

ALVES, Alaô Caffé. Dialética e Direito. São Paulo: Manole, 2010.

ALVES, Gustavo. Segurança da informação: uma visão inovadora da gestão. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J.P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências – 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

ARAÚJO, Luiz Nelson Porto. Governança Corporativa. In: Revista Trevisan. n. 130, dez./1998.

BARBOSA FILHO, Marcelo Fortes. Sociedade anônima atual: comentários e anotações às inovações trazidas pela Lei nº 10.303/01 ao texto da lei 6.404/76. São Paulo: Atlas, 2004.

BARBOSA, Ruy. Oração aos moços. Adriano Gama Kury. 5ª edição. Rio de Janeiro: Casa de Ruy Barbosa, 1999.

BARRADAS, Jaqueline Santos; CAMPOS FILHO, Luiz Alberto Nascimento. Levantamento de tendências em gestão do conhecimento no Brasil: análise de conteúdo da opinião de especialistas Brasileiros. Perspect. Ciência. Inf. Vol. 15, nº3, Belo Horizonte, 2010. (artigo científico, 20 p.). Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362010000300008>>. Acesso em: 06/08/14.

BARTADON, Leon. Elementos de Contabilidade. Barcelona: Labor S.A., 1934.

BASTOS, Celso Ribeiro e MARTINS, Ives Gandra. Comentários à Constituição do Brasil: promulgação em 5 de outubro de 1988. 7º volume, arts. 170 a 192. São Paulo: Saraiva, 1990, p. 16.

BEAUD, Michael. História do Capitalismo: de 1500 aos nossos dias. São Paulo: Brasiliense, 1987.

BECKER, J.; KNACKSTEDT, R.; PÖPPELBUB, J. Developing maturity models for IT management: a procedure model and its application. Business & Information Systems Engineering, v. 3, pp. 213-222, 2009.

BERLE, ADOLF A.; MEANS, Gardner C. The modern corporation and private property. 2ª ed. New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1965.

BERGAMINI JUNIOR, S. Controles internos como um instrumento de governança corporativa. Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v.12, n.24, p.149-188, dez. 2005.

BERLE, A; MEANS, G. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillian Publishing Company, 1932.

BERNHOEFT, R. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). São Paulo: Senac, 1996.

BHAGAT, Sanjai; BLACK, Bernard S. - The Uncertain Relationship Between Board Composition and Firm Performance. Publicado em Business Lawyer, Vol. 54, pp. 921-963, 1999. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=11417>>. Acesso em: 21.ago.2014.

\_\_\_\_\_. The Non-Correlation Between Board Independence and Long-Term Firm Performance. Publicado no Journal of Corporation Law, Vol. 27, Pgs. 231-273, 2002. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=133808>>. Acessado em: 21.ago.2014

BHAGAT, Sanjai; BOLTON, Brian J. - Corporate Governance and Firm Performance. 2007. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1017342>>. Acesso em: 18.ago.2014.

BHAGAT, Sanjai; BOLTON, Brian J. & ROMANO, Roberta – The Promise and Peril of Corporate Governance Indices (7 de Outubro, 2007), ECGI – Law Working Paper N° 89/2007; Yale Law & Economics Research Paper N° 367. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1019921>>. Acesso em: 16.ago.2014.

BLACK, Bernard; JANG, H.; KIM, W. Does corporate governance predict firms market values? Evidence from Korea. Journal of Law, Economics, and Organization, v. 22, n.2, 2006.

BLACK, Bernard S. - Strengthening Brazil's Securities Markets (outubro 2000). Revista de Direito Mercantil, Econômico e Financeiro, v. 120, pg. 41, out-dez de 2001. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=247673>>. Acesso em: 15.jul.2014.

\_\_\_\_\_. The legal and Institutional Preconditions for Strong Securities Markets. Publicado em UCLA Law Review, Vol 48, pp. 781-855, 2001. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=182169>>. Acesso em: 15.ago.2014.

BLACK, Bernard S.; DE CARVALHO, Antonio Gledson e GORGA, Erica – The Corporate Governance of Privately Controlled Brazilian Firms (A Governança Corporativa das Empresas Brasileiras Com Controle Privado Nacional). Revista Brasileira de Finanças, 2009. Vol. 7. Acesso em: 01.ago.2014.

\_\_\_\_\_. Does One Size Fit All in Corporate Governance? Evidence from Brazil (and Other BRINK Countries) (1 de Outubro, 2010). ECGI – Finance Working Paper; Northwestern Law & Economics Research Paper N° 09-20; U of Texas Law, Law and Economics Research Paper N° 152. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1434116>>. Acesso em: 15.jul.2014.

\_\_\_\_\_. Corporate Governance in Brazil (1 de Dezembro, 2009). Publicado em Emerging Markets Review, Vol. 12, 2010; ECGI – Finance Working Paper Series; U of Texas Law, Law and Econ Research Paper; McCombs Research Paper Series. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1152454>>. Acesso em: 23.jan.2014.

BLACK, Beranrd S.; LOVE, Inessa e RACHINSKY, Andre – Corporate Governance Indices and Firm's Market Values: Time Series Evidence From Russia (2006). Publicado em Emerging Markets Review, Vol. 7, pp. 361-379, 2006; McCombs Research Paper N° FIN-05-05; U of Texas Law, Law and Econ Research Paper N° 66; ECGI – Finance Working Paper. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=866988>>. Acesso em: 16.ago.2014.

BLAIR, M. M. For whom should corporations be run? An economic rationale for stakeholder management. Long Range Planning, v. 31, 1999.

BNDES. O banco nacional do desenvolvimento. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/Institucional/BNDES\\_Transparente/Privatizacao/historico.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/BNDES_Transparente/Privatizacao/historico.html)> Acesso em: 30.jul.2014.

BORBA, Jose Edwaldo Tavares. Direito Societário. 9 ed. ver. aum. e atual. Rio de Janeiro: Renovar. 2004.

BORNHOLDT, W. Governança na empresa familiar: implementação e prática. Porto Alegre: Artmed Editora SA, 2005.

BRAMONT, P. P. B. Maturidade em governança corporativa: diretrizes para um modelo. 2012. 127 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil (1988). Incluído pela Emenda Constitucional nº 80, de 2014. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm)>. Acesso em: 23 Set. 2014.

\_\_\_\_\_. Decreto Lei nº 3000, de 26 de março de 1999. Receita Federal do Brasil. Disponível em: <[www.sefaz.br/legislação/decretos/ant2001/1999/dec300099.htm](http://www.sefaz.br/legislação/decretos/ant2001/1999/dec300099.htm)>. Acesso em: 15.Out.2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 3.071, de 1º de janeiro de 1916. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 05 Jan. 1916. Revogado em 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l3071.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l3071.htm)>. Acesso em: 15 Jan. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 Dez. 1976. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l6404compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l6404compilada.htm)>. Acesso em: 10 Jul. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 22 Jun.1993.

\_\_\_\_\_. Lei nº 8.981, de 20 de janeiro de 1995. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 23 Jan.1995. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8981.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8981.htm)>. Acesso em: 1.Out.2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.065, de 20 de junho de 1995. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 21.Jun.95. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9065.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9065.htm)>. Acesso em: 04.Out.2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.249, de 26 de dezembro de 1995. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 27.Dez.1995. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1995/lei-9249-26-dezembro-1995-349062-norma-pl.html>>. Acesso em: 15.Jul.2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.430/96, de 27 de dezembro de 1996. Diário Oficial [da] União. Seção 1, página 28805, 30.Dez.96. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9430-27-dezembro-1996-367738-norma-pl.html>>. Acesso em: 12.Out.2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.613, de 3 de março de 1998. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 4 Mar.1998. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19613.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19613.htm)>. Acesso em: 22. Ago. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.718, de 27 de novembro de 1998. Diário Oficial [da] União – Seção 1–28 Nov. 1998, Página 2. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1998/lei-9718-27-novembro-1998-372109-publicacaooriginal-1-pl.html>>. Acesso em: 25.Set.2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 9.779, de 19 de janeiro de 1999. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 20.Jan.1999. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19779.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19779.htm)>. Acesso em: 01. Set.2104.

\_\_\_\_\_. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 Jan. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm)>. Acesso em: 22 Set. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei de nº 10.637, de 30 de dezembro de 2002. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, 31.Dez.2002. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/2002/lei-10637-30-dezembro-2002-491384-norma-pl.html>>. Acesso em: 01.Set.2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.441, de 11 de julho de 2011. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 11 Set. 2011. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/112441.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112441.htm)>. Acesso em: 22 Jul. 2014.

\_\_\_\_\_. Lei nº 12.814, de 16 de maio de 2013. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 17 Mai. 2013. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/Lei/L12814.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/Lei/L12814.htm)>. Acesso em: 22 Jul.2014.

\_\_\_\_\_. Supremo Tribunal Federal. Jornadas de direito civil I, III, IV e V : enunciados aprovados / coordenador científico Ministro Ruy Rosado de Aguiar Júnior. - Brasília : Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, 2012. Disponível em: <<http://www.stj.jus.br/publicacaoainstitucional/index.php/jornada>>. Acesso em: 19.nov.2014.

BRECHT, M.; Röell. BLOCKHOLDING In Europe: an internacional comparation. European Economic Review, v. 43, nº 4 ,1999.

BRITO, Rodrigo Toscano de. Justiça – Código Civil e seu dia a dia – EIRELI. Jornal Correio da Paraíba, Paraíba, p. B6, 19 de junho de 2011.

BRUSCATO, Wilges. Empresário individual de responsabilidade limitada. São Paulo: Quartier Latin, 2005.

BULGARELLI, Waldírio. A teoria jurídica da empresa. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1985. p. 284. No mesmo sentido, BORBA, José Edwaldo Tavares. Direito Societário. 8ª Ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003. p. 134.

\_\_\_\_\_. A teoria "*ultra vires*" *societatis* perante a Lei das Sociedades por Ações. Revista Forense, ano 77, v. 273, p. 69-77, jan./mar. 1981.

CADBURY, A. The corporate governance agenda. Corporate Governance: An International Review. v. 8, n. 1, p. 86, jan., 2000.

CAMERA, Fabiana; ARAÚJO, Luis Cesar Gonçalves. Análise dos aspectos teóricos relacionados à governança corporativa que podem contribuir para a sobrevivência das pequenas e médias empresas familiares brasileiras. MG: 2008. Disponível em: <[www.ampad.org.br/admin/pdf/EnE0361.pdf](http://www.ampad.org.br/admin/pdf/EnE0361.pdf)>. Acessado em: 10.ago.2014

CARAVANTES, Geraldo R. Administração: teorias e processos – Geraldo R. Caravantes, Cláudia C. Panno, Mônica C. Kloeckner – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHAL DA SILVA, A. L.; LEAL, R. P. C. Corporate Governance Index, Firm Valuation and Performance in Brazil. Revista Brasileira de Finanças, v. 3, n. 1, p. 1-18, 2005.

CARVALHO, Antonio Gledson. Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva. In: Revista de Administração. São Paulo: v. 37, p. 19-32, jul.-set./2002.

CARVALHO, Frederico Antonio Azevedo de; Melo, Lenice Corrêa. Governança Corporativa: Intangível Internacional que se Concretiza no Brasil. In: Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ. Rio de Janeiro: v.8, n. 1, p. 57-80, 2003.

CARVALHOSA, Modesto. Comentários ao Código Civil: parte especial – do direito da empresa (arts. 1.052 a 1.195). Coord. Antônio Junqueira de Azevedo. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. Comentários à Lei de Sociedades Anônimas, 3º volume, Artigos 138 a 2005. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 276.

CHEIBUB, Zairo B.; LOCKE, Richard M.. Valores ou interesses? Reflexões sobre a responsabilidade social das empresas. 2011. Disponível em: <[http://rlocke.scripts.mit.edu/~rlocke/docs/papers/Locke,%20%26%20Cheibub,Z\\_Valores%20ou%20Interesses.pdf](http://rlocke.scripts.mit.edu/~rlocke/docs/papers/Locke,%20%26%20Cheibub,Z_Valores%20ou%20Interesses.pdf)> Acesso em: 06/08/2014.

CHEN, Victor Zitian; LI, JING e SHAPIRO, Daniel M. - Are OECD-Prescribed 'Good Corporate Governance Practices' Really Good in an Emerging Economy? (19 de Maio, 2009). Asia Pacific Journal of Management, Vol. 28, N° 1, 2012. Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1407278>>. Acesso em: 21.ago.2014.

\_\_\_\_\_. Are OECD-prescribed “good corporate governance practices” really good in an emerging economy? Published online: 15.mai.2010. Springer Science+Business Media, LLC 2010.

CHILD, John. 1940 – Organização: princípios e prática contemporânea. Tradução de Beatriz Sidou – São Paulo: Saraiva, 2012.

CIAMPOLINI Neto, Cesar; Warde Jr., Walfrido Jorge (coord.) - O Direito de Empresa nos Tribunais Brasileiros – São Paulo: Quartier Latin, 2010.

CLARKE. T. Theories of Corporate Governance. New york: Routledge, 2004.

Código das melhores práticas de governança corporativa. 4. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2009.

COELHO, Fábio Ulhoa Coelho. A sociedade limitada no novo Código Civil. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. Curso de direito comercial, volume 1: direito de empresa / Fábio Ulhoa Coelho. - 17ª ed. - São Paulo: Saraiva, 2013.

\_\_\_\_\_. Curso de Direito Comercial, volume 2: Direito de Empresa, Sociedades. São Paulo, 14ª edição. Ed. Saraiva, 2010.

\_\_\_\_\_. O Futuro do direito comercial, 1ª edição. Ed. Saraiva, 2011, p.7. São Paulo – SP.

\_\_\_\_\_. Manual de Direito Comercial, 22ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

DINIZ, Maria Helena. Código Civil Anotado, 9ª, ed. Rev. Aum. São Paulo: Saraiva, 2003.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 17ª, ed. Rev. Aum. São Paulo: Saraiva, 2014.

\_\_\_\_\_. *Compêndio de Introdução à ciência do direito: introdução à teoria geral do direito, à filosofia do direito, à sociologia jurídica – 22ª ed. Rev. E atual.* - São Paulo: Saraiva, 2011.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 24ª ed. Revisada e atual. - São Paulo: Saraiva, 2013.

DONNELLEY, R. G. A empresa familiar. *Revista de Administração de Empresas, Fundação Getúlio Vargas*, v. 7, n. 23, julho, 1967.

DÜRKHEIM, Emile. As regras do método sociológico. Disponível em: <[http://www.galileu.radiocb.com/ebooks/durkheim\\_as\\_regras\\_do\\_metodo\\_sociologico.pdf](http://www.galileu.radiocb.com/ebooks/durkheim_as_regras_do_metodo_sociologico.pdf)>. Acesso em: 27.jul.2014.

DURNEV, A. ; KIM, H. To steal or not to steal: Firm attributes, legal environment, and valuation. *Journal of Finance*, v. 60, n. 3, p. 1461 – 1493, 2005.

EVAN, W.; FREEMAN, R. E. A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: kantian capitalism. In: T. Beauchamp and N. Bowie, *Ethical Theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ, 1988, p. 103.

FAYOL, Henri. *Administration industrielle et générale; prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle (in French)*, Paris, H. Dunod et E. Pinat. 1916. Disponível em: <<http://www.gregoriae.com/dmdocuments/2000-09.pdf>>. Acesso em: 23.nov.2014.

FERREIRA, Carolina Iwancow. *Melhores Práticas de Governança Corporativa: Análise das Perspectivas Nacionais e Internacionais. Tese (DOUTORADO)*, PUC/SP, 2014. p. 361.

FERREIRA, Johnny Herberthy; VALE, Juliana Cidrack Freire do. *Governança corporativa e o princípio da transparência: uma análise dos relatórios de administração das empresas cearenses listadas na BM&FBovespa*. Disponível em: <<http://www.unibalsas.edu.br/revista/index.php/unibalsas/article/view/40/53>>. Acesso em: 10.ago.14.

FLEURY, M. T. L. *et al.* *As pessoas na organização*. 9. ed. São Paulo: Gente, 2002.

FOUREZ, G. A. *A construção das ciências introdução à filosofia e à ética das ciências*. São Paulo:Unesp, 1998.

FARHAT, Said. *Dicionário parlamentar e político. O Processo Político e Legislativo no Brasil*. São Paulo: Fundação Petrópolis, 1996.

GALLO, M. *Nota técnica de la división de investigación del IESE*. Oct, 1994.

\_\_\_\_\_. *Empresa familiar: texto y casos*. Barcelona: Editorial Praxis S.A. 1995.

GARCIA, W. P. *Desenvolvimento das famílias empresárias*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GELMAN, Marina Oehling. *O Conceito de Conselheiro Independente Vigente na Regulamentação dos Níveis Diferenciados de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA*. Dissertação (mestrado) – Escola de Direito de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. 253 f. 2012.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOLDMAN, F. L. *Leilões da transmissão de energia elétrica no Brasil de 1999 a 2006: uma avaliação do aprendizado organizacional de 2ª ordem*. 210 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2008.

GONÇALVES, Andréa de Paiva. *Análise das relações entre governança corporativa e governança de tecnologia da informação em organizações brasileira*. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo, 2012. 127 p.

GONÇALVES, J. Sérgio R.C. *As empresas familiares no Brasil*. *Rev. Adm. Emp.* 2000, v. 40, n. 1, p.p.7-12. Disponível em: <<http://www.bulhoesebulhoes.com.br/oEscritorio/areasdeAtuacao/>>. Acesso em 10.ago.14.

GONÇALVES NETO, Alfredo de Assis. *Direito de empresa: comentários aos artigos 966 a 1195 do Código Civil*. 4ª ed., rev., atual: Ampla. - São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

HENDRIKSEN, Eldon S.; BREDA, Michael F. Van. *Teoria da Contabilidade*. 1. ed. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2012.

HIMMELBERG, C., HUBBARD, G., & LOVE, I. *Investor protection, ownership and the cost of capital*. Disponível em: <[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=303969](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=303969)>. Acessado em: 19.ago.2014.

HIMMELBERG, C. HUBBARD, G.; PALIA, D. *Understanding the determinants of managerial ownership and the link between ownership and performance*. *Journal of Financial Economics*, v. 53(3), p. 353-384, 1999.

IBGC. Chamada consulta pública partes interessadas na revisão. São Paulo. IBGC, 2014. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=19022/ibgc-consulta-partes-interessadas-na-revisa%EF%BF%BDdo-do-ca%EF%BF%BD%EF%BF%BDdigo-de-governana%EF%BF%BDa>>. Acesso em: 30.jul.2014

IMONIANA, Joshua. Auditoria de sistema de informação. 2. ed. São Paulo. Atlas, 2008.

IBPT - Instituto Brasileiro de Planejamento e Tributação. Perfil empresarial brasileiro, 2014. Disponível em: <<http://www.empresometro.com.br/Site/Estatisticas>>. Acesso em: 20.nov.2014.

IT - GOVERNANCE INSTITUTE (ITGI). Cobit 4.1. Rolling Meadows USA: itgi, 2007. Disponível em:<<http://www.isaca.org/Knowledge-Center/cobit/Documents/cobit41-portuguese.pdf>>. Acesso em: 21/07/2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Análise de balanços. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009

\_\_\_\_\_ Teoria da contabilidade. 10ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

JENSEN, M. A Theory of the Firm: Governance, Residual Claims and Organizational Forms. Cambridge, Massachussets: Harvard University Press, 2003

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. Journal of Financial Economics, v. 3, p. 305-360, 1976. Disponível em:<[http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=94043](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=94043)>. Acesso em: 19.06.2014.

JENSEN, Michael C., MECKLING, William H. THE NATURE OF MAN. JOURNAL OF APPLIED CORPORATE FINANCE, V. 7, N. 2, 1994. Disponível em:<<http://ssrn.com/abstract=5471>>. Acesso em: 20.ago.2014.

JENSEN, Michael C. Value maximization, stakeholdertheory, and the corporate objective function. European Financial Management Review, n. 7, 2001. Disponível em:<<http://ssrn.com/abstract=220671>>. Acesso em: 21.out.2014.

KANDIR, Antônio. A nova CVM e a modernização da lei de S.A.: reforma da lei de S.A. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

KANITZ, Stephen. Executivos e Empresários. In: Veja Online. Ponto de vista. Edição 1.787, 29 de janeiro de 2003. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/290103/ponto\\_de\\_vista.html](http://veja.abril.com.br/290103/ponto_de_vista.html)>. Acesso em: 13.jan.2014.

KAPLAN, Robert. S. NORTON, David P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o balanced scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Elsevier. 2000. - 14ª edição.

KHANNA, T.; KONGAN, J e PALEPU, K. Globalization and Corporate Governance Convergence? A Cross-Country Analysis. Harvard university, 2001.

KHANCHEL, I. Corporate Governance: Measurement and Determinant Analysis. Managerial Auditing Journal, v. 22, p. 740-760, 2007.

KINLAW, Denis C. Empresa Competitiva e Ecológica, Desempenho Sustentado na Área Ambiental. São Paulo: Malthon Books, 1998.

KLAPPER, L.; LOVE, I. Corporate governance, investor protection, and performance in emerging markets. Journal of Corporate Finance, v. 10, p. 703-728, 2004.

KOZLOWSKI, W. Breves Notas de Governança Corporativa Acerca do Conflito de Interesses na Sociedade Anônima. In: CANTIDIANO, L. L.; CORRÊA, R. (Org.). Governança Corporativa: Empresas Transparentes na sociedade de Capitais. São Paulo: Lazuli, Série APIMEC, 2004.

KURIAKOSE, K. K. *et al.* Knowledge management maturity model: an engineering approach. Journal Of Knowledge Management Practice, v. 12, n.2, jun de 2001. Disponível em: <<http://tlainc.com/artic1263.htm>>. Acesso em: 20.jul.2014.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

LA PORTA, R.; LOPEZ-DE-SILANES, F.; SHLEIFER, A.; VISHNY, R. Legal determinants of external finance. Journal of Finance, v. 52, n.3, p. 1131-1150, July 1997.

LA PORTA, R.; SHLEIFER, A; LOPEZ-DE-SILANES, F.; VISHNY, R. Investor Protection and Corporate Governance. Journal of Financial Economics, v. 58, p. 3-27, 2000.

LANSBERG, I. *et al.* Generation to generation: life cycles of family business. New York: Prentice Hall, 1996.

LAURETTI, Lélío. O princípio da transparência no contexto da governança corporativa. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/cedoc/5790/#.U-YKwoBdWXs>>. Acesso em: 09.ago.14.

LETHBRIDGE, E. Governança corporativa. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, n. 8, p. 209-232, 1997.

LEVINE, R. Financial development and economic growth, view and agenda. Journal of economic literature, p.6888-726, July 1997.

LIPERT, Genéri Maximo. História do Brasil. Rio de Janeiro: ed. Tchê!, 1991.

LOURENZO M. JR., A. Programas de profissionalização e sucessão: um estudo em empresas familiares de pequeno porte de São Paulo. São Paulo, 1999. Dissertação (Mestrado) – Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

LOZANO, Andrea Baracaldo, Natalia. ¿Es garante del principio de transparência la implementación de normas internacionales em Colombia? Cuadernos de Contabilidad, 14 (36), 1097-1120. 2013. Disponível em: <[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0123-14722013000300009&lang=pt](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-14722013000300009&lang=pt)>. Acessado em: 9.ago.2014.

MACHADO, Sylvio Marcondes. Limitação da Responsabilidade do Comerciante Individual. São Paulo: Max Limonad, 1956.

MAGALHÃES, Letícia Vignoli Villela. Governança Corporativa: sua evolução e a iniciativa brasileira do Novo Mercado da Bolsa de Valores de São Paulo. Dissertação (Mestrado), 142 f. Nova Lima: Faculdade de Direito Milton Campos, 2007.

MAMEDE, Gladston. Direito empresarial brasileiro: direito societário: sociedades simples e empresárias, volume 2/ Gladston Mamede. - 5. ed. - São Paulo: Atlas, 2011.

MARION, José Carlos. Contabilidade Para Concursos e Exame de Suficiência - 3ª Ed. 2013

MARTINS, G. A. Manual para elaboração de monografias e dissertações. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 135.

MARTINS JÚNIOR, Wallace Paiva. Controle da Administração Pública pelo Ministério Público (Ministério Público Defensor do Povo). São Paulo: Juarez de Olivera, 2002.

MATTESSICH, Richard. *Accounting and analytical methods. Homewood*: Richard D. Irwin, 1964.

SILVA, Mendes da W.; MAGALHÃES FILHO, P. A. O. Verificando Associações entre Governança Corporativa e Governança de Tecnologia de Informação: uma análise

Empírica com Indústrias Brasileiras. In ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 29º, 2005, Brasília, Anais... Brasília: Ampad, 2005.

MILLSTEIN, Ira M; MACAVOY, Paul W. The Active Board of Directors and Improved Performance of the Large Publicly Traded Corporation, 98 Colum. L. Rev. 1283, 1998.

MINTZBERG, Henry. Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. 3ª ed. Corporate governance. Oxford: Blackwell, 2004.

MOREIRA JÚNIOR, Armando Lourenzo. Estratégias de governança na empresa familiar: modelo para redução de conflitos familiares e perpetuação da empresa – Tese (doutorado) USP, 120 p. São Paulo, 2006.

NISWONGER & FESS. Princípios de contabilidade. Rio de Janeiro, Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1977.

OLIVEIRA, Alexandre Martins Silva. Contabilidade Internacional: Gestão de Riscos, Governança Corporativa, Contabilização de Derivativos. São Paulo: Atlas, 2008.

OIVEIRA, D.P.R. Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. São Paulo: Atlas, 2006.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. OECD principles of corporate governance. Paris: OECD, 2004. 66 p.

PADULA, A. D.; VADON, J. Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. Revista de Administração. Fundação Instituto de Administração, v.31, n.1, p. 32-43, janeiro/março, 1996.

PATROCÍNIO, Daniel Moreira. Sociedade limitada: comentários. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2008.

PAULK, M.; WEBER, C.; CURTIS, B.; CHRISIS, M. The capability maturity model: guidelines for improving the software process. Boston: Addison-Wesley, 1995.

PEIXOTO, Carlos Eugênio da Cunha. A sociedade por cotas de responsabilidade limitada (Doutrina, Jurisprudência, Legislação e Prática). v. I, 2º ed. Rio de Janeiro: Forense, 1958.

PEREIRA, Henrique Viana. MAGALHÃES, Rodrigo Almeida. Princípios constitucionais do direito empresarial: a função social da empresa. Curitiba: Editora CRV, 2011.

PÖPPELBUB, J.; RÖGLINGER, M. What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management. ECIS 2011, Paper 28, 2011, Berlin, Germany. Disponível em: <[aisel.aisnet.org/ecis2011/28](http://aisel.aisnet.org/ecis2011/28)>. Acesso em: 19/06/2014.

PRADO, D. Maturidade em gerenciamento de projetos. Nova Lima. MG: INDG tecnologia e serviços, 2008. 206 p.

PRADO, Roberta Nioac; PEIXOTO, Daniel Monteiro; SANTI, Eurico Marcos Diniz de; Coordenadores. Direito Societário : estratégias societária, planejamento tributário e sucessório. Saraiva, 2009 (Série Gvlaw) – São Paulo, SP.

PWC. Empresas familiares no Brasil, cenários e desafios. São Paulo: PWC, 2010. Disponível em: <<http://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/assets/empresa-familiar-brasil-11A.pdf>>. Acesso em: 09 jul. 2014.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. Curso de Direito Empresarial. 4ª Ed. Salvador: Juspodivm, 2010. São Paulo – SP.

ROSSETTO, Ana Cláudia. Governança corporativa em instituições de ensino superior particular: um estudo das instituições que abriram seu capital na Bovespa e aderiram às boas práticas de governança corporativa. Dissertação-PUC/SP. 2010, 214 p. Disponível em: <[http://www.sapientia.pucsp.br//tde\\_busca/arquivo.php?codArquivo=9197](http://www.sapientia.pucsp.br//tde_busca/arquivo.php?codArquivo=9197)>. Acesso em: 10.ago.2014

REQUIÃO, Rubens. Curso de Direito Comercial, 1º volume/ Rubens Requião – 31ª ed. Rev. e Atual. Por Rubens Edmundo Requião – São Paulo: Saraiva, 2012.

RIZZARDO, Arnaldo. Direito das Coisas, 7ª edição, São Paulo: Forense, 2014.

ROSS, Stephen A The economic theory of agency: the principal's problem. American Economic Review. v. 63, nº 63, nº 2, 1973.

ROSSETTI, José Paschoal. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6ª ed. - São Paulo: Atlas, 2012.

RUTENBERG, Y. H., Sequential Decision Models, Ph. D. Thesis, Case Institute of Technology, Cleveland, 1961.

SANTOS, Roberto Fernando dos, (organizador); BIFI, Claudio Rafael... [et al.]. - Introdução à contabilidade: noções fundamentais. São Paulo: Saraiva, 2006.

SANTOS, Alberto Marques dos. Regras científicas de hermenêutica. Disponível em: <<http://albertodosdossantos.wordpress.com/artigos-juridicos/regras-de-hermeneutica/>>. Acesso em: 28.Jul.2014.

SANTOS, Neusa Maria Bastos Fernandes dos. Cultura e desempenho organizacional: um estudo empírico em empresas brasileiras do setor têxtil. Rev. Adm. Contemp. Vol.2, nº1, Curitiba, Jan./Abr. 1998. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65511998000100004>>. Acesso em: 22 Out. 2014.

SARBANES-OXLEY ACT. Public Company Accountig Reform ad Investor Protection Act of 2002. [s.l.] (EUA), 2002.

SCHIMMELPFENG, Henrique Queiroga. Empresa Individual de responsabilidade limitada. Monografia de conclusão de curso (páginas 69 – Universidade Federal da Paraíba. Centro de ciências Jurídicas, 2011.

SÊMOLA, MARCOS. Gestão de segurança da informação. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

SENA, Alécio Martins. Pessoa Jurídica. In: FIUZA, César. (org.) Curso avançado de direito civil. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2009.

SIFFERT FILHO, Nelson Fontes. Governança corporativa: padrões internacionais e evidências empíricas no Brasil nos anos 90. Rio de Janeiro: Revista do BNDES, n. 9, p. 123-146, 1999.

SILVA, A L. C. Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, De Plácido e. Vocabulário Jurídico – 27ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. 31ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2014.

SILVA, Edson Cordeiro da. Governança corporativa nas empresas. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Corporate Governance and Capital Markets in Brazil: History and Current Overview (11.dez.2010). Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1492216>>. Acesso em: 18.ago.2014.

\_\_\_\_\_. Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. Tese de doutorado. Universidade de São Paulo Paulo, São Paulo, SP, Brasil, 2004.

\_\_\_\_\_. Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil. 2002. 152 f. Dissertação (Mestrado em Administração), USP, São Paulo – SP.

\_\_\_\_\_. Institutional Investors and Corporate Governance in Brazil (9.nov.2011). Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=1957710>>. Acesso em: 01.jun.2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da; LEAL, Ricardo P. C.; CARVALHAL DA SILVA, André e BARROS, Lucas Ayres B. De C. - Evolution and Determinants of Firm-Level Corporate Governance Quality in Brazil (20.jun.2007). Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=995764>>. Acesso em: 03.jun.2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da e BARROS, Lucas Ayres B. De C. - Corporate Governance Quality and Firm Value in Brazil (jun.2007). Disponível em DAVIS, J. Uma radiografia da relação empresa mais família mais propriedade. HSM Management, v. 6, n. 41, novembro – dezembro 2003.

\_\_\_\_\_. A Qualidade da Governança Corporativa influencia o Valor das Companhias Abertas no Brasil? In Encontro Anual da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração, 29º, 2005. Brasília. Anais... Brasília: ANPAD, 2005, I CD-ROM.

\_\_\_\_\_. Determinantes de qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. Revista Eletrônica de Administração, v. 14, n. 3, p. 1-29, 2008.

\_\_\_\_\_. Corporate Governance Quality and Firm Value in Brazil (jun.2007). Disponível em: <<http://ssrn.com/abstract=923310>>. Acesso em: 05.jun.2014.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da e SAITO, R. Corporate Governance in Brazil: Landmarks, Codes of Best Practices, and Main Challenges. The IUP Journal of Corporate Governance, v. 81, nº 2, 2009.

\_\_\_\_\_. Governança Corporativa. Custos de agência e estrutura de propriedade. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a07.pdf>>. Acessado em: 19.ago.2014

SILVEIRA, V. N. S. Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do Capability Maturity Model (P-CMM). RAC Curitiba, v. 13, n. 2, art. 4, pp. 228-246, 2009.

SIQUEIRA, J. O Modelo de Maturidade de Processos: como maximizar o retorno dos investimentos em melhoria da qualidade e produtividade. Disponível em [http://www.ibqn.com.br/htm\\_artigos\\_lins/index04.htm](http://www.ibqn.com.br/htm_artigos_lins/index04.htm). Acesso em: 08 jan.2014.

SLOMSKI, V. Controladoria e governança na gestão pública. São Paulo: Atlas, 2005.

TARROUCO, H.H; GRAEML, A. R. Governança de tecnologia da informação: um panorama de adoção de modelos de melhores práticas por empresas brasileiras usuárias. Revistas de Administração (RAUSP), v. 46, n. 1, p. 6-18, mar. 2011.

TEIXEIRA, Sarah Chinarelli. A relação entre a adoção de práticas recomendadas de governança corporativa e o nível de evidenciação. 2010. 103 f. Dissertação (Mestrado em Administração), USP, São Paulo – SP.

TEPEDINO, Gustavo; BARBOSA, Heloísa; MORAES, Maria. Código Civil interpretado conforme a Constituição da República. Vol. III. Rio de Janeiro: Renovar, 2011.

TERNES, Gabriel Saraiva. Empresa Individual de Responsabilidade Limitada: uma proposta de inserção no ordenamento jurídico brasileiro. 2004. 64 f. Monografia (Graduação em Direito), UNIVALI, São José dos Campos – SP.(Disponível em: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Gabriel%20Ternes.pdf>, acesso em 15 junho 2014).

TIROLE, Jean. The Theory of Corporate Finance. New Jersey: Princeton University Press. 2006.

TOMAZETTE, Marion. Curso de Direito Empresarial – Teoria Geral e Direito Societário. Vol. 1 – 3ª Ed. Editora Atlas. São Paulo, 2013.

UNIÃO EUROPEIA. O portal da União Européia. Legislação e Tratados. EUR-LEX. 31989L0667. Décima segunda directiva 89/667/CEE Do Conselho, de 21 de dezembro de 1989, em matéria de Direito das Sociedades Relativa às Sociedades de Responsabilidade Limitada com um Único Sócio. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=celex>>. Acesso em 30.Jun.2014.

VELTER, Francisco; MISSAGIA, Luiz Roberto. Manual de Contabilidade: teoria e questões. 6. Ed. Editora Elsevier. Rio de Janeiro, 2009.

VERGARA, S. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2007.

VIDIGAL, A C. As origens da empresa familiar. *In*: MARTINS, I. G. S. *et al.* Empresas familiares brasileiras. São Paulo: Negócios, 1999.

\_\_\_\_\_. Viva a empresa familiar. Rio de Janeiro: Rocco, 1996.

VIEIRA, S. P.; MENDES, A. G. S. T. Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro. *Organizações em contexto*. São Bernardo do Campo, v. 2, n. 3, p. 4867, 2006.

WEBER, Maximilian Karl Emil. *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo*. 2ª edição. Disponível em: <[http://www.nesua.uac.pt/uploads/uac\\_documento\\_plugin/ficheiro/8db98cff48151daf946fe625988763bfb0737c7e.pdf](http://www.nesua.uac.pt/uploads/uac_documento_plugin/ficheiro/8db98cff48151daf946fe625988763bfb0737c7e.pdf)> Acesso em: 27.jul.2014

WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Tradução de Pietro Nassetti. 2. ed. São Paulo: Martin Claret, 2007.

WEILL, P.; ROSS, J. W. *Governança de tecnologia da informação*. São Paulo: M. Books, 2006.

WEILL, P.; WOODHAM, R. Don't just lead, govern: implementig efective IT governance, CISR Work Papers N° 326, 2002, available at: <http://mitsloan.mit.edu/cisr/r-papers.php>.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da Administração da Administração Financeira*. São Paulo: Pearson Makron Books, 2000.

WILLIAMSON, O.E. *The mechanisms of governance*. Oxford: Oxford University Press, 1996.

WINDSOR, D. Tightening corporate governance. *Journal of International Management*, [s.l.], v. 15n. 3, p. 306-316, 2009.

ZANOTI, Luiz Antonio Ramalho. *A Função Social Da Empresa Como Forma De Valorização Da Dignidade Da Pessoa Humana*. 2006. Disponível em: <<http://www.unimar.br/pos/trabalhos/arquivos/e8922b8638926d9e888105b1db9a3c3c.pdf>>. Acesso em: 15/06/2014.

\_\_\_\_\_. *Empresa na ordem econômica: princípios e função social*. Curitiba: Juruá, 2009.

## 8 ANEXOS

Anexo 1 - Tabela Estatística Evolução das Constituições por Tipo Jurídico, Ano 2014

TIPO / MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
EIRELI	112	169	152	136	161	120	195	184	189	202	-	-	1620
EIRI	585	721	671	668	679	541	747	661	742	696	-	-	6711
LTDA	474	569	520	497	548	436	594	551	597	557	-	-	5343
S/A	5	5	6	8	6	3	7	4	2	9	-	-	55
<b>TOTAL</b>	<b>1176</b>	<b>1464</b>	<b>1349</b>	<b>1309</b>	<b>1394</b>	<b>1100</b>	<b>1543</b>	<b>1400</b>	<b>1530</b>	<b>1464</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>13729</b>

FONTE: JUCEPE (2014)

Anexo 2 - Tabela Estatística e Evolução das Constituições por Tipo Jurídico, ano 2013

TIPO / MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
EIRELI	122	74	112	117	117	134	148	138	135	123	155	139	1514
EIRI	673	661	713	811	814	629	813	807	804	780	765	615	8885
LTDA	609	525	593	642	560	533	638	591	591	564	646	454	6946
S/A	9	7	3	6	6	2	6	7	4	3	6	7	30
<b>TOTAL</b>	<b>1413</b>	<b>1267</b>	<b>1421</b>	<b>1576</b>	<b>1497</b>	<b>1298</b>	<b>1605</b>	<b>1543</b>	<b>1534</b>	<b>1470</b>	<b>1572</b>	<b>1215</b>	<b>17375</b>

FONTE: JUCEPE (2014)

Anexo 3 – Tabela Estatística e Evolução das Constituições por Tipo Jurídico, ano 2012

TIPO / MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
EIRELI	20	70	90	83	116	96	121	129	106	112	117	105	1165
EIRI	811	801	896	836	972	806	778	778	569	497	559	527	8830
LTDA	669	620	692	641	769	682	618	633	528	570	519	426	7367
S/A	3	8	5	5	2	4	4	5	0	5	4	8	53
<b>TOTAL</b>	<b>1503</b>	<b>1499</b>	<b>1683</b>	<b>1565</b>	<b>1859</b>	<b>1588</b>	<b>1521</b>	<b>1545</b>	<b>1203</b>	<b>1184</b>	<b>1199</b>	<b>1066</b>	<b>17415</b>

FONTE: JUCEPE (2014)

Anexo 4 – Tabela Estatística Alterações por Tipo Jurídico, ano 2014

TIPO / MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
EIRELI	122	153	141	152	176	132	199	241	297	235	-	-	1848
EIRI	1124	1578	1371	1425	1423	1112	1106	1100	870	755	-	-	11864
LTDA	1659	1519	1327	1271	1551	1173	1636	1697	1779	1541	-	-	15153
S/A	83	94	60	74	143	76	120	96	91	126	-	-	963
<b>TOTAL</b>	<b>2988</b>	<b>3332</b>	<b>2899</b>	<b>2922</b>	<b>3293</b>	<b>2493</b>	<b>3061</b>	<b>3134</b>	<b>3037</b>	<b>2657</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>29828</b>

FONTE: JUCEPE (2014)

Anexo 5 – Tabela Estatística Alterações por Tipo Jurídico, ano 2013

TIPO / MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
EIRELI	115	83	102	113	139	84	110	117	108	136	131	107	1345
EIRI	931	785	780	835	783	693	1078	955	1159	1106	1035	661	10801
LTDA	2115	1368	1424	1675	1610	1340	1359	1628	1486	1517	1579	1431	18632
S/A	65	49	58	81	95	90	67	114	74	66	79	110	948
<b>TOTAL</b>	<b>3226</b>	<b>2285</b>	<b>2364</b>	<b>2704</b>	<b>2627</b>	<b>2207</b>	<b>2614</b>	<b>2814</b>	<b>2827</b>	<b>2825</b>	<b>2824</b>	<b>2309</b>	<b>31726</b>

FONTE: JUCEPE (2014)

Anexo 6 – Tabela Estatística Alterações por Tipo Jurídico, Ano 2012

TIPO / MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
EIRELI	0	11	22	37	70	46	64	93	38	77	75	81	614
EIRI	1269	1104	1187	989	1183	1117	1139	1109	721	976	1038	612	12444
LTDA	1854	1477	1880	1454	1839	1703	1791	1885	1055	1633	1778	1468	19817
S/A	47	41	66	64	57	69	43	65	46	80	45	52	675
<b>TOTAL</b>	<b>3170</b>	<b>2633</b>	<b>3155</b>	<b>2544</b>	<b>3149</b>	<b>2935</b>	<b>3037</b>	<b>3152</b>	<b>1860</b>	<b>2766</b>	<b>2936</b>	<b>2213</b>	<b>33550</b>

FONTE: JUCEPE (2014)

Anexo 7 – Tabela Estatística Extinções por Tipo Jurídico, Ano 2014

TIPO / MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
EIRELI	8	6	5	2	4	8	7	16	11	7	-	-	74
EIRI	451	878	890	1158	989	762	569	528	254	269	-	-	6748
LTDA	148	144	135	124	150	115	187	172	163	190	-	-	1528
S/A	0	1	2	0	0	1	2	0	0	1	-	-	7
<b>TOTAL</b>	<b>607</b>	<b>1029</b>	<b>1032</b>	<b>1284</b>	<b>1143</b>	<b>886</b>	<b>765</b>	<b>716</b>	<b>428</b>	<b>467</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>8357</b>

FONTE: JUCEPE (2014)

Anexo 8 – Tabela Estatística Extinções por Tipo Jurídico, Ano 2013

TIPO/ MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
EIRELI	2	3	4	5	9	4	5	12	9	4	2	6	65
EIRI	290	204	236	290	295	233	490	473	579	575	461	203	4329
LTDA	188	114	113	139	152	146	167	150	158	156	135	148	1766
S/A	1	0	0	1	2	0	0	0	1	0	1	2	8
<b>TOTAL</b>	<b>481</b>	<b>321</b>	<b>353</b>	<b>435</b>	<b>458</b>	<b>383</b>	<b>662</b>	<b>635</b>	<b>747</b>	<b>735</b>	<b>599</b>	<b>359</b>	<b>6168</b>

FONTE: JUCEPE (2014)

Anexo 9 – Tabela Estatística Extinções por Tipo Jurídico, Ano 2012

TIPO / MÊS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
EIRELI	-	-	-	-	-	1	0	1	2	1	3	1	9
EIRI	368	389	432	409	490	461	460	535	374	380	344	210	4852
LTDA	139	118	168	133	158	128	156	157	135	120	155	132	1690
S/A	2	0	0	0	3	1	0	0	0	0	0	0	6
<b>TOTAL</b>	<b>509</b>	<b>507</b>	<b>600</b>	<b>542</b>	<b>651</b>	<b>591</b>	<b>616</b>	<b>693</b>	<b>511</b>	<b>501</b>	<b>502</b>	<b>343</b>	<b>6557</b>

FONTE: JUCEPE (2014)

Anexo 10 – Tabela Estatística de Abertura de EIRELI, LTDA versus EIRI

<b>TIPO / ANO</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>TOTAL</b>
<b>EIRELI</b>	1165	1514	730	3409
<b>EIRI</b>	8830	8885	3324	21039
<b>LTDA</b>	7367	6946	2608	16921
<b>S/A.</b>	53	30	30	113
<b>TOTAL</b>	17415	17375	6692	41482

FONTE: JUCEPE (2014)