

**Área Temática
ESTRATÉGIA**

**GOVERNANÇA CORPORATIVA, COMPLIANCE E MECANISMOS DE
CONTROLE: A INFLUÊNCIA NOS PROCESSOS DO DEPARTAMENTO DE
COMPRAS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE AUTOPEÇAS BRASILEIRO**

Resumo: O objetivo desse trabalho é analisar a influência dos mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de GC e Compliance nos processos do departamento de compras de uma empresa de autopeças. Para isso, uma pesquisa qualitativa foi realizada por meio de entrevistas com colaboradores de uma empresa multinacional do setor de peças automotivas, sendo eles escolhidos de diferentes cargos e níveis hierárquicos para obter a melhor imagem sobre como esses pontos são percebidos dentro de toda a estrutura organizacional da companhia no Brasil. Os resultados obtidos mostraram que a percepção dos colaboradores sobre os conteúdos de Governança Corporativa e Compliance se dá maneira difusa e que a dinâmica de como ocorre a disseminação dos conceitos de boas práticas entre os colaboradores difere do propósito organizacional.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Compliance. Mecanismos de Controle.

Abstract: The objective of this research is to analyze the influence of control mechanisms defined from the good practices of CG and Compliance in the processes of the purchasing department of an auto parts company. For this, interviews were conducted with employees of a multinational company in the automotive parts sector, being chosen from different positions and hierarchical levels to get the best image about how these points are perceived within the entire organizational structure of the company in Brazil. Fifteen interviews were conducted, characterizing a qualitative analysis methodology. The results showed that there is the perception of employees about the contents of Corporate Governance and Compliance, although in a diffuse way, because it was seen that the application does not occur in an ideal way.

Key Words: Corporate Governance. Control Mechanisms. Compliance.

Introdução

A Governança Corporativa é definida como um conjunto de princípios e atividades adotados pelas empresas que apontam para a confiança e segurança dos investidores perante os seus investimentos, algo considerado, hoje, essencial para os acionistas. Dessa forma, a Governança Corporativa contribui com os investidores no quesito de transparência e segurança das informações, além da confiança (Carneiro, 2000).

Em uma visão global do conceito, a Governança Corporativa é tida como a orientação que usa práticas para melhor vigiar e administrar, de forma aprofundada, todas as atividades corporativas perante os investidores e as ações que regem a segurança e a confiança monetária. Dessa forma, as práticas de Governança Corporativa alinham os interesses de forma estratégica, sendo esses da organização, com a finalidade de aumentar o valor da empresa e viabilizar seu sucesso. (Bianchi & Nascimento, 2005).

A adaptação das empresas nacionais e a preocupação com conteúdos compreendidos pelo sistema financeiro como ideais, ocorreu de forma mais difundida no final da década de 1990. As corporações brasileiras enfrentaram uma crise, ocorrida entre os anos de 1998 e 2000, quando 113 empresas deixaram de ser listadas na Bolsa de Valores. Com o auxílio de empresas de consultoria estrangeiras em um esforço coletivo para que houvesse uma reversão da situação de crise, uma das respostas encontradas para contornar as dificuldades foi a adoção da Governança Corporativa e suas práticas, melhorando o padrão de controle de gestão e das informações aos acionistas. Assim, em 2003, o mercado já começava a sentir o impacto das medidas adotadas de forma positiva com a entrada de capitais e a mudança na imagem das empresas (Ferreira, Santos, Lopes, Nazareth & Fonseca, 2013).

Na visão de Ferreira et al (2013, p. 12), a relação entre “governança corporativa e desempenho é pauta para diversas pesquisas, que têm como objetivo medir de forma empírica esse resultado”. Porém, o que realmente essas pesquisas tentaram mostrar foi que os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social são os mais importantes para a implementação de uma estrutura de Governança Corporativa, e estes têm uma relação direta com os resultados financeiros da empresa.

Aliado ao surgimento da concepção de Governança Corporativa, foi desenvolvido o conceito de Compliance. Ainda segundo Ferreira et al (2013), com a modernidade pode-se compreender que existem muitos aspectos regulatórios, como leis anticorrupção e outras normas que objetivam a reestruturação e aperfeiçoamento de programas de Compliance. Esse sistema visa então agir conforme e de acordo com algo predeterminado.

Amaral (2015, p. 10) explica que o Compliance é dado pelo “conjunto de práticas e disciplinas adotadas pelo meio jurídico, visando o alinhamento ao comportamento corporativo, a observância das normas legais e das políticas governamentais aplicáveis no setor de atuação”. Para o desenvolvimento de um programa de Compliance, mecanismos efetivos de prevenção devem ser utilizados e incorporados, protegendo assim a organização e até a sociedade. O programa reforça esse sentido de compromisso com a construção de um ambiente melhor e mais íntegro, ofertando mecanismos preditivos de riscos ao negócio que adentram na manutenção da competitividade. Dessa forma, os mecanismos de controle incluem criação de normas, fiscalização e auditorias, propostas de incentivo às denúncias das irregularidades, aplicabilidade de códigos de conduta e promoção das campanhas de

comunicação interna. Esse conjunto de condutas deve ser executado constantemente pelos colaboradores e gestores da empresa (Amaral, 2015).

A dinâmica estabelecida pela Governança Corporativa deve ter reflexos em toda a organização, resultando na criação de valor para o acionista e conseqüentemente na contribuição para perpetuação da mesma (Vitols e Kluge, 2011). Essa dinâmica, em conjunto com as constantes alterações do mercado, torna-se fundamental para compreender os mecanismos de controle aliados à Governança Corporativa e ao Compliance, para que se busquem métodos, soluções e práticas de gestão.

A adaptação de empresas para normas e modelos que mais se assemelham às práticas internacionais de gestão e governança, toma-se, por exemplo, o setor da indústria automobilística brasileira. Durante um longo período, 1989 a 2013, segundo Silva (2007), o setor cresceu em produção e importância em todo o continente devido à assimilação de estratégias assumidamente mais voltadas aos anseios do mercado internacional. De acordo com esse trabalho, as empresas devem estar em conformidade com a realidade social, política e econômica dos países. O setor automotivo tem importante participação na estrutura industrial mundial. No Brasil, especificamente, representa cerca de 22% do PIB (Produto Interno Bruto) industrial. Devido aos seus encadeamentos com fornecedores, é um setor cujo desempenho pode afetar significativamente a produção de vários outros setores industriais (SEBRAE, 2015).

Dessa forma institui-se a problemática do estudo: Qual a relação dos mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa e Compliance nos processos de compras de uma empresa de autopeças?

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação dos mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa e Compliance nos processos do departamento de compras de uma empresa de autopeças.

Compreendendo a relevância do tema para as diversas áreas de conhecimento relacionadas a eventos econômicos, organizacionais, gerenciais e outros, foi necessário aprimorar o conhecimento sobre o fenômeno da divulgação dos modelos e estratégias de Governança Corporativa, contribuindo para as pesquisas e trabalhos acadêmicos futuros. Dessa forma, entendeu-se que exista um espaço amplo para pesquisas, visto que esse tema ainda não foi explorado satisfatoriamente pela academia. Por meio de pesquisas realizadas no mês de março do ano de 2020, a partir da base de dados de publicações da Web of Science (WoS) e da SPELL (Scientific Periodicals Electronic Library), foi constatada a baixa execução de pesquisas que analisem a influência da Governança Corporativa nos processos organizacionais, evidenciando que ainda não foi feita a exploração na sua totalidade, fato.

Em grande parte das organizações, sejam públicas ou privadas e indiferente do seu tamanho, é importante o entendimento por parte do seu corpo gestor como as pessoas e processos sofrem influência e impacto em relação às práticas de Governança Corporativa e Compliance, o que pode lhes proporcionar uma vantagem competitiva no seu mercado de atuação.

Além desta introdução, este estudo consta de revisão da literatura. Na seqüência, é apresentada a metodologia da pesquisa e, posteriormente, são expostos os dados e a discussão dos resultados da pesquisa e as considerações acerca do estudo.

2 – Revisão da Literatura

2.1- Governança Corporativa: definições e abordagens

A Governança Corporativa compreende a estrutura de relacionamentos e correspondentes responsabilidades de acionistas, conselheiros e executivos, definidas estas da melhor maneira, de modo a encorajar as empresas a terem o desempenho econômico como objetivo principal. Na essência, Governança Corporativa é a forma como as empresas são geridas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente, conselho fiscal e demais partes interessadas (Millstein, 2000).

O trabalho apresentado por Turnbull (1997) apresenta quatro tipos de modelos de Governança Corporativa nas empresas: o modelo Stakeholders, que considera os interesses de todos os envolvidos com a firma, não somente os dos acionistas. O segundo modelo, da representação (Stewardship), cujo gerente principal da empresa é o representante dos acionistas e aquele que garante o retorno dos investimentos. O terceiro, o modelo Político, é definido pela forma como os governos favorecem os vários constituintes das empresas, a partir da legislação vigente. Por fim, o modelo financeiro ou das finanças, sendo o problema central da Governança Corporativa, que é a elaboração de regras e incentivos (contratos) para alinhar efetivamente o comportamento do gerente (agente) com as aspirações do principal (proprietários) e garantir o retorno dos investimentos aos acionistas.

A Governança Corporativa lida com processos de decisão na alta gestão e com relacionamentos entre os principais agentes das organizações, que são os acionistas, conselheiros e executivos. Logo, esse conjunto de mecanismos, sejam internos, externos, de incentivo ou controle, visam fazer com que as decisões tomadas sejam com o objetivo de maximização e retorno para os acionistas (Mazalli e Ercolin, 2018).

Mazalli e Ercolin (2018) trazem, em suma, que a Governança Corporativa é um campo de investigação focado em monitorar as corporações, por intermédio de mecanismos normativos, definidos em estatuto legal, contratuais e estruturas organizacionais que conduzem o gerenciamento de forma eficaz das organizações, por meio de taxas competitivas de retorno. Tem-se como objetivo o gerenciamento eficaz das empresas avaliado por taxas de valor e qualificação.

No Brasil, o debate em torno da Governança Corporativa se intensificou bastante na década de 1990 e no início dos anos 2000. Com o advento do Novo Mercado e na medida em que as relações entre acionistas e administradores e entre acionistas majoritários e minoritários estavam mudando com uma reestruturação societária provocada pelas privatizações e a entrada de novos sócios nas empresas do setor privado, principalmente estrangeiros. A presença do Estado-empresário no Brasil tinha algumas características do modelo stakeholder, que foram sendo redefinidas com a privatização de alguns segmentos e a adoção de um foco maior na rentabilidade para atrair investimentos para privatizações (Silva, 2012; Bussler, Sausen, Baggio, Froemming, & Fernandez (2017).

Então o que se nota, é o surgimento da Governança Corporativa, dada então a fim de minimizar os conflitos existentes. Portanto, a Governança Corporativa se dá na relação correspondente do controle de gestão que direciona o comportamento dos administradores para cumprir objetivos e metas propostos pelos acionistas e a teoria da agência visa uma análise dos conflitos e custos que resultam no controle de capital e demais informações, como riscos e controle e outros problemas pertinentes a ação da gestão.

2.2 – Compliance

Compliance é a obrigação de exercer, de fazer cumprir normas, leis, diretrizes e regulamentos, sejam eles internos a empresa, ou externos, com o objetivo de diminuir o risco ligado à imagem de uma organização. Esse alinhamento com as diretrizes pode evitar danos financeiros causados por desvios de conduta ou, ainda, por erros no cumprimento de legislações que podem afetar a reputação e imagem, colocando os clientes na condição de utilizadores dos produtos ou serviços e os proprietários ou acionistas na posição de busca por resultados, as partes interessadas e afetadas diretamente por esses riscos. Dessa forma, Compliance pode ser definido como: exercer, executar, corresponder, notar, atender o que foi atribuído (Azevedo, 2017).

O Compliance tem a função de monitorar e assegurar que todos os envolvidos com uma empresa estejam de acordo com as práticas de conduta da mesma. Essas práticas devem ser orientadas por um Código de Conduta e pelas Políticas da Companhia, cujas ações estão especialmente voltadas para o combate à corrupção (Manzi, 2008), ou seja, as atividades de Compliance podem ser entendidas como uma necessidade de adequação às normas e procedimentos, internos e externos, exigindo-se verificação permanente de aderência, eficácia e efetividade das atividades e processos da Organização no atendimento a estes aspectos (Dolan & Garcia, 2006).

De acordo com as orientações descritas por Manzi (2008), a área de Compliance possui diversas funções que podem variar de empresa para empresa, mas, em suma, podem ser resumidas como aquelas tomadas para garantir a aderência e cumprimento de leis; desenvolver e fomentar princípios éticos e normas de conduta; implementar normas e regulamentos de conduta; criar sistemas de informação; desenvolver planos de contingência; monitorar e eliminar conflitos de interesses; realizar avaliações de risco periódicas; desenvolver treinamentos constantes; estabelecer relacionamento com os órgãos fiscalizadores, auditores internos e externos e associações relacionadas ao setor da companhia.

Quando surgiu a atividade de Compliance, principalmente nas instituições financeiras, a maioria direcionou a atividade para ser desempenhada pela assessoria jurídica, considerando a expertise dos mesmos nas interpretações dos instrumentos legais. As empresas que possuem grande responsabilidade jurídica e normativa em seus atos, são as que mais precisam implantar um departamento que garanta a conformidade de seus atos ou, pelo menos, ter uma assessoria externa para agir em apoio à sua alta direção (Manzi, 2008).

As necessidades de mercado para as empresas passaram a demandar que a atividade “Compliance” seja um cargo que vai além de normas e políticas: deve incluir os processos, daí a importância do mapeamento dos mesmos e sua gestão, buscando suas melhorias (Kempfer & Batisti, 2017). É impossível definir normas e procedimentos internos para garantir que a empresa esteja em conformidade, sem que haja domínio e conhecimento do negócio, de todos os processos e a abrangência dos mesmos, interna e externamente (Aristóteles, 2007).

Assim, o Compliance visa a conformidade com leis e regulamentos, abrangendo as políticas empresariais, regras, controles internos e externos que as organizações precisam estar em conformidade e se adequar. Logo, adequando-se ao Compliance, suas atividades, se alinham em conformidades com a legislação e as regras de processo. Além, de garantir o cumprimento de forma fiel aos instrumentos normativos internos, a empresa que adota o Compliance atua também aos parâmetros ambientais, trabalhistas, financeiros, segurança do trabalhador, operacional, contábil e outros (Manzi, 2008).

2.2 – Mecanismos de Controle

Os mecanismos de controle, então, consiste em traduzir os resultados almejados pela organização, seus líderes e proprietários na extensão do controle de gestão onde as decisões são tomadas. A execução, o controle e a própria elaboração de planos transcendem sua relação com o controle organizacional. Na realidade ela busca englobar todo o processo de administração definido pelo padrão de gestão da empresa, com o objetivo de trazer resultados que atendam plenamente ao interesse de proprietários e stakeholders eletivos (Nascimento & Reginato 2008).

Meirelles (2011, p. 713) cita que “controle em tema de administração, é a faculdade de vigilância, orientação e correção que uma entidade, órgão ou autoridade exerce sobre a conduta funcional de outro”. Ainda segundo Guerra (2013), como a fiscalização exercida sobre determinado alvo, de acordo com certos aspectos, visando averiguar o cumprimento do que já foi predeterminado, ou evidenciar eventuais desvios com fins de correção.

Para Walsh & Seward (1990), os mecanismos internos de controle são concebidos para colocar os interesses dos gestores e acionistas em congruência. Quanto aos mecanismos externos, estes são disciplinas de último recurso e deveriam operar quando os mecanismos internos falharem. Quando os próprios interesses dos gerentes se sobrepõem aos dos demais stakeholders, a performance da firma provavelmente diverge do seu potencial máximo e essa performance é refletida em seu valor de mercado. A literatura sobre mecanismos de controle corporativo, interno e externo, tem-se orientado pela busca do alinhamento entre os diversos interesses de gestores e acionistas.

Na lógica dessa linha de pensamento, os esforços na tentativa de entender e mitigar os conflitos da agência têm ampliado a análise da eficácia dos mecanismos de controle na indução de ações gerenciais voltadas à valorização da empresa, separando esses controles entre internos ou externos. No primeiro grupo, estão abrangidos o conselho de administração, o monitoramento mútuo entre os gestores, a participação direta dos gestores na propriedade, os esquemas de remuneração dos executivos, em especial da parcela variável, o papel de supervisão desempenhado pelos grandes acionistas e o uso do financiamento por dívida. Como controles externos consideram-se as pressões exercidas pelo mercado de controle corporativo, o mercado de trabalho executivo e o mercado de produtos (Agrawal e Knoeber, 1996).

Os mecanismos de controle segundo Valenti (2014), servem então de forma análoga com funções básicas de avaliação, direcionamento e monitoramento. A avaliação se estende ao ambiente, cenários envolvidos, desempenho e resultados atuais e futuros. Ao direcionamento cabe a orientação, preparação, articulação e coordenação das políticas e planos, alinhado estes as funções organizacionais e as necessidades das partes interessadas, assegurando o alcance dos objetivos estabelecidos e o monitoramento dos resultados em função do desempenho e cumprimento das políticas e planos, confrontando-os com as metas propostas e as expectativas dos interessados.

Os mecanismos de controle interno são essenciais para qualquer serviço, que se configura como um termômetro e assim possibilitam entender se está ou não atingindo as metas e objetivos impostos. No âmbito público, o controle das ações tem sido visto com uma grande importância pelos gestores e população, evidenciando as necessidades conforme qualidade, necessidade, competência e transparência (Rocha & Quintiere, 2017).

Na visão de Vieira (2006), o sistema de controle é o conjunto de partes coordenadas (articuladas entre si) com objetivos bem determinados, e que Controle

Interno é o conjunto de recursos, métodos e processos, adotados pelas próprias gerências do setor, com o objetivo de impedir o erro, a fraude e a ineficiência. Logo, o sistema de controle interno é visto como o conjunto de unidades técnicas, articuladas a partir de um órgão central de coordenação orientadas para o desempenho das atribuições de controle indicados e normatizados em cada nível de gestão.

Quando os mecanismos internos de governança falham, há um incentivo para que sejam ativados os mecanismos externos de governança. Os mecanismos de controle externos são eficientes quando têm capacidade de influenciar diretamente a Governança Corporativa das empresas e os mecanismos internos, ou seja, os mecanismos externos podem ajudar a explicar parte do desempenho das empresas, quando esse não é explicado pelos mecanismos internos de governança (Walsh & Seward, 1990).

Os mecanismos de controle externos são importantes tanto para os credores, os acionistas e os executivos, porque protege as partes de possíveis problemas de agência, como conflitos de interesses. Como existem diferenças entre as legislações nos diferentes países, os mecanismos de controle externos auxiliam na adequação das empresas, fazendo cumprir demandas de forma a amenizar conflitos surgidos das diversas interpretações. Assim, os mecanismos externos servem de proteção (Mendonça, Martins, & Terra, 2019).

O controle externo, visa a veracidade dos dados e a interna o nível de segurança dos controles da empresa e da constatação da existência dos mesmos (Crepaldi & Crepaldi, 2016). Castro (2010) enfatiza que se deve ter ciência que os mecanismos externos não excluem a necessidade de uso dos mecanismos internos, pois os mecanismos internos da organização permite uma segurança maior evitando duplicidade de trabalho, reduzindo custos, e perante a qualidade dos atos praticados permitindo a identificação e a resolução dos problemas que só são solucionados de forma interna.

3 – Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa foi de natureza qualitativa, do tipo descritiva, por meio de um estudo de caso. Para a coleta de dados utilizou-se da técnica de entrevistas semiestruturada e os dados foram analisados pela técnica análise de conteúdo em três etapas: (i) pré-análise; (ii) exploração de materiais; (iii) tratamento, inferência e interpretação de resultados.

A unidade de observação definida foi uma indústria multinacional do setor de autopeças localizada na cidade de Betim em Minas Gerais. Sua unidade fabril possuía, em 2019, 225 funcionários trabalhando em três turnos produtivos de 8 horas cada. Do total de funcionários, 114 deste são diretos (que trabalham no chão de fábrica diretamente na produção das peças) e os demais 111 são indiretos, pertencem as áreas periféricas que sustentam a operação da produção, dentre esses o departamento de compras, composto por 6 profissionais.

Para se chegar ao objetivo do trabalho foram entrevistados funcionários da empresa que têm relação direta com o departamento de compras e conseqüentemente seus processos. Os critérios de seleção dos atores entrevistados foram definidos de acordo com os requisitos abaixo, podendo estes estarem enquadrados em uma ou mais categorias:

- Trabalhava na empresa no período analisado (entre 2019 e 2020) e tinham interação com o departamento de compras;
- Ter relação de hierarquia superior ao departamento de compras;
- Ter controle sobre os custos operacionais do departamento;
- Executou os processos de compras no período analisado;
- Responsável de Compliance de todos os

processos da empresa.

Conforme os critérios elencados e o tamanho do quadro de funcionários da empresa, estabeleceu-se a unidade de análise considerada com: 5 executivos (CEO, CFO e Diretor de qualidade, gestor de recursos humanos e gerente de planta), além do gerente de manutenção, supervisor de almoxarifado e o gerente de saúde e segurança do trabalho, como gestores da organização. Como operadores dos processos de compras, foram 2 compradores e 5 analistas responsáveis pela abertura de requisições de compras sendo um de cada setor (recursos humanos, qualidade, saúde e segurança, logística e almoxarifado). O quadro 1 apresenta o perfil dos profissionais que foram entrevistados neste trabalho.

Quadro 1 - Unidade de análise.

Entrevistado	Cargo	Tempo de empresa	Interação com compras
1	CEO	6 anos	Supervisão Direta
2	CFO	6 anos	Supervisão <i>Compliance</i>
3	Diretor Qualidade	6 anos	Cliente
4	Ger de R. Humanos	2 anos	Supervisão Recursos
5	Ger Planta	12 anos	Cliente
6	Ger Sesmt	4 anos	Cliente
7	Ger Manutenção	7 anos	Cliente
8	Sup Almoxarifado	2 anos	Cliente
9	Comprador 1	5 anos	Executor Do Processo
10	Comprador 2	4 anos	Executor Do Processo
11	Analista Rh	8 anos	Cliente
12	Analista Qualidade	8 anos	Cliente
13	Analista Sesmt	8 anos	Cliente
14	Analista Almoxarifado	10 anos	Cliente
15	Analista Logística	10 anos	Cliente

Fonte: dados da pesquisa, 2020

Uma vez realizada a coleta e transcrição dos dados, a análise será realizada pelo método de análise de Conteúdo, cujas categorias de análise são: i) práticas de Governança Corporativa; ii) Compliance; iii) mecanismos de controle; iv) processo de compras. Para o tratamento dos dados, foram utilizados os softwares Atlas.ti (para suporte à análise de conteúdo).

3.1 – Descrição do Caso

Este estudo de caso é de considerável relevância, pois a empresa abordada é mundialmente reconhecida como a maior fabricante de determinado tipo de peça (sistemas frenantes) no segmento automotivo para carros, motos e caminhões. Seu faturamento alcança cifras superiores a 2.5 (dois e meio) bilhões de euros, com mais de 9.000 empregados dispostos nas principais regiões do mundo.

A organização é disposta em 5 divisões de negócios, compostas por 8 diferentes marcas de produtos com participação total ou acionária em 26 diferentes empresas que são responsáveis por atender a cada nicho de mercado e região em que atua, sendo fornecedora direta ou indireta (por intermédio de empresas chamadas sistemistas) das maiores marcas e montadoras de veículos comerciais, comerciais leves, motocicletas e também para as principais categorias do automobilismo mundial como a Formula 1, Nascar, Moto GP, entre outros. Sua sede está situada na Itália e seu modelo de negócio é baseado em estruturas divisionais internacionais de

produtos, cabendo a cada região atuar de acordo com as suas particularidades, mas com a necessidade de se reportar ao escritório central.

A estrutura organizacional (organograma executivo principal) mostra claramente as relevâncias dos papéis atribuídos ao departamento de compras e o setor de auditoria e como suas relações refletem aos interesses e boas práticas de governança e de mercado (já que a empresa é listada em bolsa).

Especificamente sobre o Brasil, a empresa é detentora de 50% de todo o volume de vendas do mercado para montadoras em seu segmento. Inaugurada no ano 2000 sua unidade fabril está localizada na cidade de Betim (Minas Gerais) em uma área total de 40.000m², com 6.250 (seis mil, duzentos e cinquenta) m² de área industrial de onde seus produtos são fabricados por 22 (vinte e duas) linhas em três turnos de trabalho, totalizando uma capacidade máxima de cerca de 7,5 (sete e meio) milhões de peças por ano. Seus produtos são distribuídos para todo o território nacional a partir da planta de Betim, atendendo as principais montadoras diretamente e indiretamente por meio de fornecedores conhecidos como 'sistemistas', responsáveis por um processo de pré-montagem.

Sobre o departamento de compras, este está disposto em uma sub organização global em formato de matriz de responsabilidades em que cada líder de divisão responde localmente e pelos escritórios locais e cada gerente local responde para o seu respectivo responsável de divisão e todos respondem ao CPO (sigla em inglês para Chief Purchasing Office), responsável por um gasto anual superior a 1 (um) bilhão de euros (valor correspondente a aproximadamente 30% do faturamento total da organização) distribuídos em 40 (quarenta) plataformas, em 15 (quinze) escritórios espalhados pelo mundo e mais de 135 (centro e trinta e cinco) pessoas, em formato matricial

4 – Resultados da Pesquisa:

4.1 – Percepção sobre as Práticas de Governança e Compliance

A análise das respostas a respeito do entendimento de cada entrevistado sobre o tema Governança Corporativa, "O que você entende por Governança Corporativa", demonstra um alinhamento da grande maioria quanto ao conceito de GC como sistema e processos adotados pela organização com o objetivo de nortear a administração do negócio. Vale aqui ressaltar que de todos os entrevistados, apenas um não soube responder. Esse fato está diretamente ligado ao nível hierárquico ocupado, sendo que o menor nível entre os entrevistados foi o que mais obteve dificuldade em responder as questões: "É uma pergunta muito complexa para mim, não vou saber te responder" (Entrevistado 12).

Nas definições dadas nas respostas à pergunta anterior são demonstradas essas duas importâncias para a GC: como uma regulação interna e como uma adequação de mercado, como no exemplo a seguir:

Entrevistado 5: Governança Corporativa é uma série de requisitos, protocolos e processos que são desenvolvidos e formatados pela empresa para que o entendimento de todo o nosso código, principalmente de ética da corporação, seja distribuído uniformemente para a companhia.

A análise das respostas a questão "Na sua empresa, o que te remete a Governança Corporativa", buscava fazer a ligação entre o conceito previamente relatado sobre GC e o que dentro da sua organização lhe remetia a ele, mostra que a metade dos entrevistados fez uma associação aos processos específicos do seu setor

aos quais ele está submetido. A outra metade dos entrevistados fez menção aos processos corporativos mais amplos e que, de alguma forma, tem uma interseção com seus departamentos.

Entrevistado 2: Dentro da organização que eu atuo, o que me remete, como a gente está inserido dentro de um contexto de uma empresa multinacional, nós temos um setor na matriz, que fica no exterior. Então, o que me remete é sempre o órgão interno de auditoria. Então, a auditoria corporativa.

O conceito reconhecido pelos colaboradores é unânime no sentido de que a GC é um conjunto de normas que rege os procedimentos, reforçando ainda mais a ideia de que a cultura organizacional é compartilhada. Os valores e ética da empresa são compartilhados por meio da assimilação dessas ideias.

Na análise da pergunta “Vamos tratar agora das práticas de GC, você consegue descrever quais práticas de Governança Corporativa são adotadas na sua empresa? Quais delas você mais utiliza no seu dia a dia?” – a GC foi constantemente relacionada a “procedimentação” da forma de atuar tanto no contexto micro de cada setor, quanto no contexto macro de organização, sempre com foco em transparência e confiabilidade. As respostas tiveram maior relação com *compliance* e auditorias.:

Entrevistado 6: No dia a dia na empresa em que eu atuo, existe uma série de práticas, nós recebemos consultas constantes, seja do pessoal jurídico, seja do pessoal financeiro, a respeito de algumas variações ou do conhecimento de variações ou de desvios ou de favorecimentos em relação a contatos ou contratos políticos, de favorecimento pessoal, de favorecimento de família, então esse é um dos aspectos.

Para a pergunta “Você tem conhecimento sobre o manual de GC da empresa”, 5 entrevistados afirmaram ter um conhecimento sólido, enquanto 7 disseram ter um conhecimento básico adquirido por meio de treinamentos ou divulgações internas. Por fim, os demais 3 afirmam não ter nenhum conhecimento sobre o manual, sendo que em um caso a própria existência deste foi questionada.

Essas respostas, se diferenciam das outras respostas, cujos entrevistados dão a entender que conhecem e aplicam os conteúdos da Governança Corporativa da empresa. Isso deixa o questionamento do como, exatamente, os colaboradores tomam ciência das normas, se elas são simplesmente replicadas nos processos da rotina do trabalho.

Dessa forma, a pergunta “Você conhece os códigos e políticas vigentes da empresa”, mostrou que em média cada entrevistado foi capaz de citar de forma espontânea ao menos 3 delas, sendo que o maior número de citações foi de 7. Em apenas dois casos nenhum código ou política foi citado, apesar de em ambos os casos os entrevistados afirmarem ter conhecimento das mesmas. Entre os códigos e as políticas, os de maior destaque foram o código de ética e o código de conduta, lembrado por 12 dos 15 dos entrevistados.

A pergunta “Você conhece o *Compliance office* e sabe o seu papel na empresa?”. Somente um dos entrevistados foi capaz de identificar com precisão o *compliance office* da empresa (excluindo o próprio, que também fazia parte do grupo da pesquisa), enquanto a maioria das respostas fez a ligação dessa função à figura do representante jurídico.

Entrevistado 7: Eu acredito que seja a pessoa responsável para poder fazer de verificação, se a empresa está andando conforme

aquilo que ela escreveu em lei, digamos que aquilo ali que ela colocou como regra, se tudo aquilo ali está feito conforme manda o figurino...

Apenas um dos entrevistados, que nesse caso específico era o próprio *compliance office*, fez menção ao papel também importante, e não antes citado, relativo à orientação e suporte quanto a GC frente a toda a organização.

Ao final do primeiro bloco de perguntas referentes às práticas de governança, o objetivo da pergunta “Como as práticas de *compliance* influenciam os processos do seu setor” foi entender a influência das práticas discutidas de acordo com o processo de cada um. De maneira geral, todos os entrevistados percebem um impacto direto nos processos executados por seu setor, sendo essa percepção positiva quanto à transparência e à sensação de segurança conferida a essa adequação, assim como em alguns casos foi notado o aumento da complexidade e dificuldade de atuação, porém ficou clara a necessidade efetiva de tais práticas que garantam o alinhamento organizacional.

4.2 – Mecanismos de Controle definidos a partir das boas práticas de Governança

No segundo bloco de perguntas, buscou-se entender os mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de GC. A pergunta “Que controle são exigidos no seu trabalho/área” foi respondida e, para 10 dos entrevistados, o principal mecanismo de controle aplicado é a auditoria, seja interna ou externa, esse mecanismo é sempre relacionado a correta execução do processo. Os 5 demais entenderam que os processos estabelecidos para a execução das atividades, como por exemplo a segregação de função e diferentes níveis de aprovação, são em si os controles definidos pela GC com o objetivo de assegurar o alinhando entre o que é efetivamente executado e a diretriz da organização.

De maneira geral, todos os entrevistados mencionaram algum nível hierárquico superior ao seu, o que mostra o entendimento e consenso de que cabe aos gestores das organizações, tanto a definição e o monitoramento, quanto a aplicação e efetividade dos controles exigidos.

Sobre “os controles exigidos para a área facilitam ou dificultam o trabalho do dia a dia” tratou-se diretamente da percepção da influência dos controles de GC no processo que o entrevistado executa no dia a dia. Para 10 dos 15 entrevistados os controles facilitam o seu trabalho, ou seja, fica reconhecida a necessidade dos controles para garantir a assertividade dos resultados, a padronização dos processos dos setores e que isso é parte intrínseca da operação e do trabalho.

Entrevistado 4: Não vou falar que dificulta o trabalho, não vou falar que é um mal necessário também, é parte do trabalho, essa questão da dificuldade a gente não pode ver como sendo uma dificuldade, como sendo parte do trabalho.

Apenas dois entrevistados citaram explicitamente que os controles dificultam sua operação. Para o entrevistado 11 os controles trazem rigidez e rigor que dificultam seus processos. Já para o entrevistado 12, os mesmos controles para o seu setor são vistos como facilitadores, pois criam um padrão que evita margem de erro na atuação.

Ao ser feita uma análise entre as respostas da questão relativa ao número de mecanismos de controle citados pelos entrevistados cruzando esse dado com a questão que trata da percepção de impacto desses controles nos processos, tem-se a figura 1:



Figura 1 - Impacto percepção de impacto dos controles.
Fonte: dados da pesquisa, 2020.

A figura 1 mostrou que a média de números de controles citados pelos entrevistados, que acreditam que os controles facilitam os processos, é menor que os demais. Assim, quem percebe mais controles tende a acreditar que estes dificultam seu processo enquanto os que veem menos controles pensam que facilitam. O Quadro 2 faz uma relação dos controles citados pelos entrevistados.

Quadro 2 - Relação dos controles citados.

Entrevistado	Percepção	Controles Citados				
1	Facilita	Auditoria Interna	Processos			
2	Dificulta Início	Contratos	Fluxo aprovação	Segregação função		
3	Facilita	Auditoria Interna	Fluxo aprovação			
4	Facilita	Indicadores	Auditoria Interna			
5	Facilita	Auditoria Interna	Códigos			
6	Dificulta	Auditoria Interna	Auditoria Externa	Processos	Fluxo aprovação	
7	Facilita	Processos	Auditoria Interna			
8	Nem Facilita Nem Dificulta	Auditoria Interna	Auditoria Externa	Fluxo aprovação	Segregação função	Sistemas de TI
9	Facilita	Normas	Auditoria Interna	Auditoria Externa		
10	Facilita	Auditoria Interna	Relatórios			
11	Dificulta	Processos	Auditoria Interna	Sistemas de TI	Fluxo aprovação	
12	Facilita	Sistemas de TI	Processos			
13	Facilita	Auditoria Interna	Indicadores			
14	Facilita	Auditoria Interna	Treinamentos			
15	Dificulta Início	Processos	Segregação função			

Percebeu-se claramente uma predominância da auditoria interna como principal controle. Isso demonstra que controles executados por terceiros e que geralmente possuem um acompanhamento de resolução (caso da auditoria) são reconhecidos como eficazes no seu papel de assegurar a correta execução das atividades.

4.3 – Práticas de Governança Corporativa e o Departamento de Compras

O terceiro bloco de perguntas buscou descrever como as boas práticas de GC influenciam os processos do departamento de compras.

A pergunta “Quais os processos do departamento de compras são mais influenciados pela GC da empresa” teve o objetivo de entender, na visão do entrevistado, se algum processo específico do setor de compras havia sofrido maior influência da GC. As respostas mostraram que 12 dos 15 entrevistados não foram capazes de especificar um processo, citaram um processo genérico macro de aquisição ou ainda entendem que todos os processos estão diretamente ligados e,

por consequência, influenciados pela GC.

Entrevistado 2: Eu acho que deve ser todos, não tem como não ser todos, seja lá quais são eles. Então desde a parte de quando a empresa decide que vai buscar, seja fornecedor de produto, de serviço..., então todos, a governança seguramente em compras, tem mais influência e impacto.

Entrevistado 8: Acho que desde a solicitação, o que eu vejo e o que eu tenho mais participação é todo o processo de solicitação de compra de qualquer material...

Todas as respostas apontaram que os entrevistados percebem um claro alinhamento entre o que é executado por compras e as práticas de GC, as percepções passam por processos bem definidos e homogêneos e que passaram por auditorias que comprovam a aderência. O que se tem na sequência das respostas é um ponto interessante de análise, para 12 dos 15 dos entrevistados nesse atendimento dos processos de compras as práticas são favoráveis, pois esse alinhamento foi diretamente ligado aos conceitos essenciais de segurança, isonomia e transparência dos processos, conforme trechos abaixo:

Quanto a pergunta "Você acredita que nas definições de negócios tomadas por compras, as práticas relativas a GC são levadas em consideração"; todas as respostas foram positivas, ou seja, o departamento de compras leva as práticas de GC na definição de negócios. As entrevistas mostram que, por intermédio dos processos que são executados pelo departamento, as práticas de GC são refletidas de maneira clara.

Entrevistado 4: Com certeza. O nível de exigências, de obrigações que são requeridas, a responsabilidade ali para poder fechar o processo de forma correta e completo, a gente vê que o rigor no processo de compras é necessário e vai de encontro com o que a política define.

4.4 – Compliance entre as Boas Práticas de GC e os processos do Departamento De Compras

O quarto e último bloco de perguntas teve o objetivo de verificar o nível de *compliance* entre os processos do departamento de compras com as boas práticas de Governança Corporativa.

A primeira pergunta "Você acredita que os processos de compras estão em conformidade com as práticas definidas pela GC da empresa", as respostas positivas quanto à percepção ao alinhamento foram unânimes, sendo que a maneira de perceber é o que diferem as respostas.

Para o processo em si, pelas entradas, etapas exigidas e saídas refletem as práticas, mesmo que isso em alguns casos signifiquem uma 'demora' maior na execução. Para os relatórios de auditorias é a maior evidencia do atendimento e alinhamento às práticas, uma vez que esse mecanismo tem grande relevância e o resultado do seu trabalho é efetivamente o nível de adequação do processo. Somente um dos entrevistados fez menção ao sistema de informática como mecanismo garantidor de atendimento as práticas, podendo ser esta a forma automática de garantia.

A pergunta seguinte foi "De que forma a empresa pode garantir esse

alinhamento entre o que é executado por compras e o que foi definido como boa prática?". Para 6 dos entrevistados, a auditoria é o mecanismo de controle mais eficiente que a empresa pode aplicar. Para 04 entrevistados, têm-se treinamento e indicadores. Na média, cada entrevistado citou 1,5 controles, sendo que mais da metade mencionaram apenas 1 e 3 foi o número máximo de controles lembrados por 3 entrevistados.

A última pergunta do roteiro "Você percebe que a conduta dos profissionais que executam os processos do departamento de compras é orientada para as políticas e códigos vigentes da empresa?", a percepção da conduta dos profissionais de compras, alinhada às práticas de GC da empresa é unânime, o que difere as respostas são as maneiras como esse ponto é percebido. Para a maioria dos entrevistados, a maneira com que os processos são estabelecidos e executados define o alinhamento com o que a empresa estabeleceu como prática. Os demais entrevistados interpretaram que a conduta pessoal e o comportamento das pessoas e o líder do departamento refletem esse alinhamento.

De maneira geral, foi observado que quanto menor o nível hierárquico ocupado, em cargos como analistas, menor era o conhecimento sobre a governança da corporação em comparação ao demonstrado pelos gestores do negócio. Percebeu-se que os gestores têm fácil e amplo acesso às informações e treinamentos, além de contato direto com a GC local e central, enquanto os operadores da ponta do processo têm mais dificuldade de identificar as ferramentas, manuais e material utilizados pela empresa no que tange a GC. Isso pode ser interpretado como um risco uma vez que o desalinhamento das diretrizes de governança em qualquer nível pode vir a comprometer sua eficácia, sendo assim necessário intensificar ações de comunicação nos níveis operacionais e treinamentos.

5 – Considerações Finais

As ferramentas de gestão passaram a ter uma importância diferente das concepções antigas, o que leva a entender que há uma dinâmica que torna obsoletas concepções que não estão de acordo com os novos desenvolvimentos de gestão, agora globalizados e em constante melhoria. Assim, também é a relação com técnicas ligadas ao *compliance*, uma área que tende a garantir as boas práticas de gerência no andamento das atividades empresariais.

Para este estudo, foi escolhida uma empresa do ramo de autopeças, multinacional, com atuação no Brasil. Como objetivo deste trabalho, foi definido analisar a relação dos mecanismos de controle definidos a partir das boas práticas de Governança Corporativa e *compliance* nos processos do departamento de compras de uma empresa de autopeças.

A pesquisa mostrou que a empresa está comprometida com a transparência na divulgação dos dados relacionados à forma como compreende e aplica a Governança Corporativa e o *compliance*, por meio de seu *site* na internet. Nas entrevistas isso se comprova, quando os entrevistados relatam que o acesso aos conteúdos é incentivado.

O trabalho de pesquisa apresentou os resultados, na busca de descrever como as boas práticas influenciam os processos do departamento de compras. Como resultado das entrevistas, as respostas verificaram que as boas práticas influenciam os processos do departamento de compras. A única questão é que os colaboradores compreendem essa influência de forma diferente, uns dos outros.

Percebeu-se que os colaboradores de nível hierárquico mais baixo entendem essas ferramentas como pertencentes à cultura organizacional, não as destacam da

rotina comum do trabalho, e não avaliam a influência das mesmas com a melhor qualidade que aqueles em cargos superiores. Assim, os colaboradores, melhor posicionados na hierarquia da companhia, têm maior conhecimento sobre o que significam as ferramentas e estão mais habituados com as lógicas de mercado, percebem mais claramente a influência das ferramentas e conseguem avaliar e relatar os ganhos da empresa na aplicação de mecanismos de governança.

Verificou-se, também, a percepção do nível de *compliance* entre as boas práticas e os processos do departamento de compras. Sobre este aspecto, foi visível que essa área reconhece os efeitos práticos na rotina de atividades da empresa. Os entrevistados relataram reconhecer que a Governança Corporativa e o *Compliance* fazem parte, de maneira indireta, do exercício do trabalho de cada um. Quando um entrevistado citou que a relação com os clientes do departamento de compras é orientada pelas regras de *Compliance*, vê-se que há essa direta influência.

A presente pesquisa se mostrou importante para a área de estudos que compreende as práticas de boa governança porque contribuiu positivamente quando estabelece a relação entre a prática e a teoria. Na construção deste trabalho, um obstáculo que se apresentou como um desafio foi entender como se dá a distância entre a formação da cultura e a criação das normas orientadoras das boas práticas, como Governança Corporativa e *Compliance*, e a rotina dos colaboradores da empresa objeto. Quando os entrevistados foram abordados e convidados a refletir sobre um tema que não fazem a relação exata com suas rotinas de trabalho, eles não ofereceram respostas estabelecidas, mas percepções e noções daquilo que compreendem. É desta forma que se coloca a contribuição deste trabalho, na apresentação da relação entre a teoria e a prática.

Um ponto interessante a ser levado em consideração foi que as orientações sobre as práticas e como devem ser entendidas as normas e regras da empresa foram apresentadas em textos escritos, obviamente, mas a tradução dos conceitos se deu pela prática diária, no compartilhamento das noções de forma coletiva. Como oportunidade futura de pesquisa pode-se pensar em estender a pesquisa a outras áreas a mesma organização, também, e comparar o resultado de acordo com a região ou outras unidades.

Referências

- Amaral, H. L. do. (2015). Compliance na Lei Anticorrupção: Uma Análise da Aplicação Prática do Art. 7º, VIII, Da Lei 12.846/2013. Boletim JURÍDICO. <http://www.boletimjuridico.com.br/m/texto.asp?id=3969>. (Vitols e Kluge, 2011).
- Azevedo, M. M., Cardoso, A. A., Federico, B. E., Lima, M. A. F., & Duarte, J. G. (2017). O *Compliance* e a gestão de riscos nos processos organizacionais. *Revista de Pós-graduação Multidisciplinar*, 1(1), 179-196.
- Bianchi, M., & Nascimento, A. M. (2005). A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC.
- Bussler, N. R. C., Sausen, J. D. F. C. L., Baggio, D. K., Froemming, L. M. S., & Fernandez, S. B. V. (2017). Responsabilidade social e a governança corporativa: perspectivas de gestão socioambiental nas organizações. *Revista de Gestão e Organizações Cooperativas*, 4(8), 91p.
- Carneiro, F. G. (2000). Governança corporativa: o início e as tendências atuais. *Revista ABAMEC*, Rio de Janeiro, 28.
- Cavalheiro, J. B., & Flores, P. C. (2007). *A organização do sistema de controle interno municipal*. CRC/RS, (4).
- Meirelles, H. L. (2011). *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo, Malheiros (37).
- Agrawal, A. & Knoeber, C. R. (1996). *Firm performance and mechanisms to control agency*

- problems between managers and shareholders*. Journal of Financial and Quantitative Analysis, 31 (3) 377-397.
- Castro, D. P. D. (2010). *Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público*. São Paulo: Atlas, 4.
- Crepaldi, S. A., & Crepaldi, G. S. (2016). *Auditoria contábil*. Grupo Gen-Atlas.
- Di Pietro, M. S. Z. (2010). *Direito administrativo*. São Paulo: Atlas (8).
- Ferreira, R. do N., Santos, A. C. dos, Lopes, A. L. M., Nazareth, L. G. C., & Fonseca, R. A. (2013). *Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho*. RAM. Revista de Administração Mackenzie, 14(4), 134–164.
- Guerra, E. M. (2013). *Os controles externos e interno da administração pública e os tribunais de contas*. Belo Horizonte: Fórum.
- Kempfer, M., & Batisti, B. M. (2017). Estudos sobre o *Compliance* para prevenção da corrupção nos negócios públicos: ética, ciência da administração e direito. *Revista do Direito Público*, 12(2), 273-307.
- Manzi, V. A. (2008). *Compliance no Brasil: consolidação e perspectivas*. Saint Paul Editora.
- Dolan, S. L., & Garcia, S. (2006). *Gestão por valores*. Rio de Janeiro: Qualitmark.
- Mazzali, R., & Ercolin, C. A. (2018). *Governança corporativa*. Editora FGV.
- Silva, E. C. da. (2012). *Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores*. São Paulo: Atlas.
- Mendonça, F. F., Martins, H. C., & Terra, P. R. (2019). Estrutura de Capital e Mecanismos de Governança Externos à Firma: Uma Análise Multipaís. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 765-785.
- Millstein, I. M. (2000). *Corporate governance: The role of market forces*. OECD Observer, 27.
- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2008). Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 25-47.
- Rocha, A. C & Quintiere, M. M. R. (2017). *Auditoria Governamental*. Curitiba: Juruá.
- SEBRAE. (2015). Mercado Automotivo no Brasil. *Boletim de Inteligência*. [www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f9087ff9c7f6da378eb8fb1f151fc79e/\\$File/5792.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/f9087ff9c7f6da378eb8fb1f151fc79e/$File/5792.pdf).
- Silva, A. L. C. da. (2007). *Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva
- Turnbull, S. (1997). Corporate governance: Its scope, concerns and theories. *Corporate Governance: an International Review*, 5(4), 180-205.
- Vieira, Cleiton. (2006). *O controle interno nas câmaras municipais, segundo a lei de responsabilidade fiscal*. Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/fbancos/e0001565.pdf.
- Valenti, G. (2014). *Sofisticação dos instrumentos financeiros*. Valor Econômico. <http://ideiascontabeis.blogspot.com.br/2009/09/sofisticacao-dos-instrumentos.html>. Acesso em mar. 2020.
- Walsh, J. P., & Seward, J. K. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3), 421-458.