



ST6 – INOVAÇÃO, GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES E DINÂMICAS DE MERCADOS

**PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM CONCESSIONÁRIAS
AUTOMOTIVAS**

CORPORATE GOVERNANCE PRACTICES IN AUTOMOTIVE DEALERSHIPS

Taísa Schefer ROVEDA¹, Maria Margarete Baccin BRIZOLLA²,
Juliana da Fonseca Capssa Lima SAUSEN³, Daniel Knebel BAGGIO⁴

Resumo:

Governança corporativa está relacionada à forma de direção e monitoramento das atividades que as organizações realizam. A utilização de boas práticas de governança alinha interesses e agregam valor, qualidade e eficiência à gestão e à organização. Assim este artigo teve como objetivo verificar como ocorre a governança corporativa em concessionárias automotivas. O método utilizado foi pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, por meio do estudo de multi casos e pesquisa documental. Bem como a metodologia dos 8 Ps, proposta por Rossetti e Andrade (2012), que permite identificar, em oito dimensões (propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade). A análise dos dados foi realizada de maneira quantitativa, com o uso de procedimentos da estatística descritiva (mínimo, máximo, média e desvio padrão). Os resultados encontrados foram que as concessionárias em estudo utilizam os princípios de governança corporativa, possuem conselhos bem definidos, e utilizam o código das melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

Palavras chaves: governança corporativa, concessionárias automotivas, gestão.

Abstract:

Corporate governance is related to the way of directing and monitoring the activities that organizations carry out. The use of good governance practices align interests and add value, quality and efficiency to management and the organization. Thus, this article aimed to verify how corporate governance occurs in automotive dealerships. The method used was qualitative research, of a descriptive character, through multi cases and documentary research. As well as the 8 Ps methodology, proposed by Rossetti and Andrade (2012), which allows to identify, in eight dimensions (property, principles, purposes, roles, power, practices, people and perpetuity). Data

1 Doutoranda e Bolsista FAPERGS do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional/UNIJUI; e-mail: admtaisar@gmail.com

2 Professora do PPGDR, PPGSAS e do Curso de Ciências Contábeis da UNIJUI; Doutora em Ciências Contábeis e Administração; e-mail: marga.brizolla@unijui.edu.br

3 Doutoranda e Bolsista Capes do Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional/UNIJUI; e-mail: jucapssa@gmail.com

4 Doutor em Contabilidade e Finanças pela Universidad de Zaragoza (2012) e Professor Titular do PPGDR/UNIJUI; e-mail: baggiod@unijui.edu.br



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

analysis was performed in a quantitative way, using descriptive statistics procedures (minimum, maximum, average and standard deviation). The results found were that the concessionaires under study use the principles of corporate governance, have well-defined boards, and use the code of best corporate governance practices of the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC).

Key words: corporate governance, car dealerships, management.

INTRODUÇÃO

A governança corporativa é definida segundo os autores Araújo *et al* (2013), como sendo um conceito multifacetado, passível de adequações em função de características institucionais e, também, em função de especificidades do tipo de estrutura de propriedade ao qual o sistema de governança será aplicado. Portanto, para que a governança corporativa seja efetiva, faz-se necessário que suas dimensões mais relevantes sejam identificadas e utilizadas em alinhamento ao contexto em foco.

Segundo Caixe e Krauter (2013), a concentração acionária pode vir a beneficiar os acionistas controladores de uma empresa, no sentido de dominar o processo decisório da empresa, além de favorecer a expropriação da riqueza dos acionistas minoritários.

A Teoria da Agência proporciona uma estrutura que visa analisar as diferentes relações contratuais e as questões que as mesmas colocam no seio de uma empresa. Portanto, a estrutura da teoria da agência assenta no conceito de relação de agência (MORAES, 2015).

Assim, as organizações estão inseridas em setores econômicos altamente competitivos, como é o caso do automotivo. O setor automotivo tem importante participação na estrutura industrial mundial. No Brasil, representa cerca de 22% do PIB industrial. Devido aos seus encadeamentos, é um setor cujo desempenho pode afetar significativamente a produção de vários outros setores industriais, conforme o Ministério da Economia, Indústria, Comércio Exterior e Serviços (MDIC, 2020).

A indústria automotiva desempenha um papel importante no desenvolvimento e expansão do suporte aos fornecedores, a fim de aprimorar a produção e fabricação automotiva (ZAMRI *et al.*, 2013; HABIDIN; YUSOF, 2013).

Ainda de acordo com MDIC, o setor tem importante impacto sobre o nível de atividade da indústria de transformação, sendo que o crescimento da produção automotiva pode, por meio da sua cadeia de fornecimento, impulsionar o crescimento de vários outros setores da indústria.



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

De acordo com a Anfavea (2020) existem no país 25 empresas fabricantes de veículos, onde somente em 2019 empregou no setor de veículos 106.705 pessoas, desenvolvendo a economia e o crescimento da região.

Ainda, a Anfavea (2020), afirma que, após o surto da pandemia de Covid -19 no Brasil, o desempenho da indústria automobilística brasileira, no mercado interno diminuiu, conforme coletiva realizada em abril do referido ano, a produção de auto veículos teve uma queda entre fevereiro e março de -18,6% em mil unidades produzidas. Com isso busca-se saber: Como ocorre as práticas de governança corporativa em concessionárias automotivas? Logo, o objetivo do estudo é analisar como ocorre as práticas de governança corporativa em concessionárias automotivas.

O estudo do autor Albertin (2003), teve como objetivo elaborar um modelo para o desenvolvimento e implementação do processo de governança baseado na abordagem de clusters com ênfase no espaço meso da competitividade sistêmica e nas pequenas e médias empresas (PMEs). E teve como resultado a operacionalização da governança em diferentes clusters regionalizados. A abordagem da competitividade sistêmica contribui para o entendimento das atividades relacionadas aos diversos atores no ambiente meso e suas relações com os outros níveis de análise.

Já o estudo de Torres e Cario (2013) abordou um estudo de caso da governança da Renault do Brasil sobre seus fornecedores a jusante e a montante na cadeia de valor. Teve como principais resultados como no tocante à governança da cadeia de suprimentos, os principais instrumentos utilizados são a definição de preços-metas, exigência de certificações de qualidade e de capacidade de atendimento de encomendas em curto período de tempo e de acordo com as especificações técnicas requeridas pela montadora. Com relação de governança, a empresa adota a estratégia de complementação de unidades produtivas da Renault no Brasil e na Argentina.

Assim, este estudo se difere dos demais pelo fato de estudar concessionárias automotivas e governança corporativa, uma vez que não foram encontrados estudos nessa linha de estudo. Esse enfoque sobre o tema contribui para a literatura acadêmica para ampliar o conhecimento da governança corporativa, na medida em que inclui uma nova dimensão para o problema – o das concessionárias automotivas.



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

METODOLOGIA

Este artigo propõe como objetivo verificar como ocorre a governança corporativa em concessionárias automotivas. Assim, optou-se por uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, por meio do estudo de multi casos e pesquisa documental. A pesquisa documental foi realizada em relatórios disponibilizados pelas concessionárias para melhor entendimento e observação.

A pesquisa qualitativa, segundo Minayo (2016), busca aprofundar-se no mundo dos significados, utilizando uma metodologia não-estruturada, proporcionando insights e, também, compreensão do contexto do problema (MALHOTRA, 2012).

Descritiva pois Trivínos (2011), ainda ressalta que os estudos descritivos exigem do pesquisador uma série de informações sobre o que se deseja pesquisar, para que a pesquisa tenha um grau de validade científica necessita-se de uma precisa delimitação de técnicas, métodos, modelos e teorias que orientarão a coleta e interpretação dos dados. Trivínos (2011), ainda ressalta que os estudos descritivos também podem ser chamados de estudos qualitativos.

Utilizou-se o método multicase (YIN, 2005), para que se pudesse obter maior aprofundamento e detalhamento da dinâmica vivenciada no âmbito das empresas pesquisadas, bem como a apreensão das especificidades da dinâmica desse processo.

As questões utilizadas para realizar o questionário foram retiradas de dois artigos, e adaptadas para a realidade das empresas em estudo, foram questões fechadas de escala *likert* de cinco pontos, dos autores Catapan, Colauto e Barros (2012) e Almeida *et al* (2010), e Leal e Carvalho da Silva (2004), bem como a criação de questões através do livro Andrade e Rossetti (2014).

Os mesmos foram enviados por email e respondidos via Google Forms para três concessionárias do estado do Rio Grande do Sul, que se disponibilizaram em responder os mesmos, entre fevereiro e março de 2020. No momento da aplicação um dos gestores fez vídeo conferência com a pesquisadora para sanar algumas dúvidas e a mesma pode auxiliar na aplicação do questionário e também fazer alguns questionamentos informais que foram aparecendo no decorrer da aplicação do questionário.

A análise de conteúdo é um conjunto de técnicas que se desenvolve em três fases: (a) pré análise; (b) exploração do material; e (c) tratamento dos resultados obtidos e interpretação (BARDIN, 2011). Na primeira fase, são organizados os materiais para leitura, com vistas a operacionalizar e



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

sistematizar as ideias. A segunda fase consiste na codificação, na categorização e no aprofundamento, orientado pelas proposições e fundamentações teóricas. Na terceira fase, são analisadas as principais informações e confrontado com os documentos disponibilizados, bem como com a observação dos dados, no intuito de dar robustez à pesquisa.

TEORIA DA AGÊNCIA

Em contraste entre a visão padrão da teoria de agência, que incide sobre os custos de monitoramento e alinhamento de incentivos, a teoria da agência comportamental coloca o desempenho do agente no centro, argumentando que os interesses de acionistas e os seus agentes são mais susceptíveis de ser alinhado se os executivos estão motivados para realizar o melhor de suas habilidades (PEPPER; GORE, 2015)

Ainda, os mesmos autores enfatizam que a teoria da agência comportamental fornece uma estrutura melhor para teorizar sobre executivo compensação, uma teoria avançada do comportamento do agente e uma melhor plataforma para fazer recomendações sobre a elaboração de planos de remuneração de executivos (PEPPER; GORE, 2015).

Williamson (1985), quando se refere à Teoria da Agência, menciona que ela trata das relações contratuais, onde incentivo e controle são peças fundamentais, e são decorrentes do modelo de gestão organizacional, que estabelece a forma como a organização vai ser administrada, premiando ou punindo seus gestores a partir de um processo de gestão que retrate quais, e como, os resultados devem ser obtidos, pressupondo a existência de uma área que atue com neutralidade no monitoramento desse processo, supondo ser a controladoria esta área.

Assim, a teoria de agência analisa conflitos e custos resultantes da separação entre propriedade e controle do capital. Essa possibilidade de não participação do acionista no gerenciamento da empresa; e bem representada pela sociedade por ações que limita a responsabilidade do acionista para com a organização à parcela de capital que ele investiu. Isso permite ao investidor criar uma carteira de investimentos em diferentes segmentos, diversificando e minimizando seus riscos, uma vez que descentraliza seus investimentos (FAMA, 1988).

Os conflitos de agência podem ser vistos em situações onde o acionista majoritário utiliza de seu poder dentro da empresa para influenciar as atitudes gerenciais unicamente a seu favor. Outra forma em que se manifesta um conflito de agência é a situação na qual o executivo empreende decisões estratégicas que farão com que ele seja bem visto pela sociedade e pelo mercado, sem avaliar, no entanto, as repercussões de tais ações no desempenho da empresa (MOURA; DANIEL; GOMES; PEREIRA, 2014).



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

No estudo de Moraes (2015) observou-se que a Teoria da Agência pode ser aplicada nos dias de hoje, devido a sua flexibilidade e atuação diretamente nos agentes empresariais, até porque a Governança Corporativa depende muito da equidade de interação entre os agentes e dos contratos e da remuneração existente entre os principais e os agentes.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Almeida *et al.*, (2010) explicam que a governança corporativa coloca em pauta questões relevantes, como o papel do Conselho de Administração no estabelecimento de normas de conduta e definir responsabilidades através dos mecanismos de monitoramento e controle, a governança objetiva a proteção dos acionistas e credores, de forma que eles não possam ser expropriados pelos agentes da organização. Tem despertado interesse do mercado em função das mudanças ocorridas no cenário mundial, dos escândalos corporativos ocorridos nos últimos anos, principalmente no mercado norte americano, que é reconhecido como o principal fornecedor de capital do mundo.

De acordo com o Índice Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2018), no Brasil, em que a propriedade concentrada predomina, os conflitos se intensificam à medida que a empresa cresce e novos sócios, sejam investidores ou herdeiros, passam a fazer parte da sociedade. Neste cenário, a Governança também busca equacionar as questões em benefício da empresa.

A governança corporativa é um conjunto de mecanismos que serve para monitorar através desse controle, a gestão e o desempenho das organizações; ou, ainda, pode ser definida como uma forma de esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários, por meio da adoção de práticas mais eficazes de monitoramento (BIANCHI; NASCIMENTO, 2005).

A preocupação da Governança Corporativa é, portanto, criar um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos quanto de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos administradores esteja sempre alinhado com o melhor interesse da empresa (IBGC, 2018).

Para Backes *et al* (2009), as práticas de governança corporativa permitem e requerem o aprimoramento da gestão da empresa em todas as suas áreas. Essa gestão diferenciada contribui para que a organização conquiste vantagem competitiva, pois revela uma empresa com administração eficiente, organizada e preparada para evidenciar aos interessados todas as nuances que envolvem sua administração atendendo as exigências dos elementos e as dimensões que devem ser observadas e fazem parte deste processo.

Para Camargo *et al* (2014) a governança corporativa é uma excelente ferramenta de gestão, pois



OBSERVADR





permite a diminuição dos efeitos da assimetria informacional, atribuindo a mesma importância aos interesses de todas as partes da organização

Assim existem quatro princípios básicos da governança corporativa, segundo IBGC (2015) que são: transparência refere-se à obrigação, ou desejo, da empresa de disponibilizar às partes interessadas informações que lhes interessem; resultando em um clima de confiança.

A equidade é caracterizada pelo tratamento justo e equitativo de todos os parceiros e outras partes interessadas. Qualquer tipo de discriminação é totalmente inaceitável. Prestação de contas; (*accountability*), todos os envolvidos nas atividades relacionadas à governança (conselho de administração, conselho fiscal, auditores), devem ser responsáveis por suas ações, assumindo as consequências de suas ações e omissões.

Dentro da Governança Corporativa, existem inúmeros princípios e valores que podem ser utilizados dentro das organizações para auxiliar no seu planejamento. Os autores Andrade e Rossetti (2014), como mostra o quadro 1 abaixo:

Quadro 1: Princípios e valores da Governança Corporativa

Princípios	Definições
Propriedade	um dos principais atributos que diferenciam as razões de ser e as diretrizes da governança corporativa é a estrutura da propriedade, bem como o regime legal de sua constituição
Princípios	são a base ética da governança. É aqui que se encontra os valores clássicos da governança (<i>Fairness; Disclosure; Accountability; e Compliance.</i>), Justiça, Divulgação, Prestação de contas e Conformidade
Propósitos	contribuir para o máximo retorno total de longo prazo dos <i>Shareholders</i> e <i>Stakeholders</i> , bem como ter missão e visão bem definidos
Papéis	deve-se ter os papéis dos proprietários, conselheiros e gestores, distintos no interior das organizações.
Poder	estrutura de poder bem definidos, sendo visível e aceito por todos da empresa
Práticas	as práticas começam pelo fortalecimento e constituição dos conselhos de administração, da direção executiva e do sistema de auditoria
Pessoas	elemento chave dos sistemas de governança, buscando a eficácia estratégica, de excelência operacional, otimização do retorno de investimentos, de geração de riqueza e de aumento do valor de mercado das companhias
Perpetuidade	manter viva a organização, atuantes e com participações crescentes em seus setores de atividade.

Fonte: Adaptado de Andrade e Rossetti (2014).



A responsabilidade corporativa está relacionada à ética. A empresa deve, além de respeitar as leis de seu país, ter uma definição clara de seus valores e princípios éticos, por isso, deve garantir a sustentabilidade da empresa, com vistas à sua longevidade (IBGC, 2015).

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção foi constituída de acordo com as respostas obtidas por meio de questionários, com propósito de verificar como ocorre a governança corporativa em concessionárias automotivas.

Foi questionado sobre o conhecimento sobre o que era governança corporativa 13 colaboradores responderam que sabiam e 10 responderam que não conheciam, e também foi questionado sobre os princípios de governança, 11 colaboradores responderam que tinham conhecimento e 12 responderam que não totalizando 24 questionários, mas 1 colaborador não respondeu as questões de perfil.

Os mesmos foram respondidos por gerentes de pós vendas, vendedores de peças, auxiliares administrativos, mecânicos, consultores, analista de garantia, gestor de recursos humanos, gerente de unidade e analista de TI. As tabelas a seguir serão apresentadas a média, mínimo, máximo e o desvio padrão encontrado na pesquisa, sob a ótica dos gerentes, totalizando cinco gestores.

Tabela 1 - Aspectos sobre a governança corporativa sob a ótica dos gerentes com relação a transparência

Transparência	Média	Mín	Máx	D.Pad.
A companhia prepara seus relatórios financeiros exigidos por lei dentro do prazo previsto	4,60	2,00	5,00	1,58
A companhia utiliza métodos internacionais de contabilidade	3,40	1,00	5,00	0,55
A companhia usa uma das principais empresas de auditoria globais	3,20	1,00	5,00	1,67
Média Geral	3,73	1,00	5,00	0,98

Pode-se perceber que na visão dos gerentes sob o item transparência, os relatórios financeiros apresentam destaque com média de 4,60; com índice mínimo de 2,00, e de máximo de 5,00, obtendo um desvio padrão de 1,58. Com relação aos métodos internacionais de contabilidade, a média se deu de 3,40 com mínimo de 1,00, máximo de 5,00 e o desvio padrão de 0,55.

Em relatórios e observações realizadas verificou-se que existe uma boa comunicação interna e



externa, e que acaba gerando um clima de confiança, para que todos trabalham unidos realizando suas metas para a obtenção dos resultados esperados.

Assim a média geral (3,73) sobre transparência superou o desvio padrão (0,98), o que corrobora com o IBGC (2016), que salienta o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

Na tabela 2 apresenta aspectos sobre a governança corporativa dos gerentes sob a ótica da composição e funcionamento do conselho nas concessionárias. Sendo assim, percebe-se que o destaque é para o conselho fiscal, onde a média 3,60 é maior que o desvio padrão 1,67. Bem como a média geral de 2,60 e o desvio padrão de 1,91

Tabela 2- Composição e funcionamento do conselho

Composição e funcionamento do conselho	Média	Min	Max	D. Pad
O presidente do conselho e o diretor geral da empresa são pessoas diferentes	3,00	1,00	5,00	2,00
O conselho é claramente composto por conselheiros externos e possivelmente independentes (não ligados aos controladores)	3,00	1,00	5,00	2,00
O conselho possui entre 5 e 9 membros, conforme recomenda o IBGC	3,00	2,00	5,00	2,00
Os membros do conselho possuem mandato de um ano, conforme recomenda o IBGC	3,00	2,00	5,00	2,00
Há na companhia conselho fiscal permanente	3,60	1,00	5,00	1,67
Média Geral	2,60	1,00	5,00	1,91

De acordo com o IBGC (2016), o conselho fiscal é parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras. Pode ser permanente ou não, conforme dispuser o estatuto. Representa um mecanismo de fiscalização independente dos administradores para reporte aos sócios, instalado por decisão da assembleia geral, cujo objetivo é preservar o valor da organização. Os conselheiros fiscais possuem poder de atuação individual, apesar do caráter colegiado do órgão.

Foi observado que o conselho de administração é muito forte e bem desenvolvido, onde as decisões são tomadas, e políticas de trabalho são desenvolvidas, em reuniões quinzenais com todos os colaboradores que fazem parte do conselho, e que há conselho financeiro, administrativo e consultivo.

O estudo dos autores Krechovská e Prochazková (2014), apresenta que os conselhos de



administração de uma empresa é o órgão que determina políticas para gestão corporativa e toma as principais decisões empresariais.

Na tabela 3 apresenta o controle e conduta bem como os direitos dos acionistas das concessionárias pesquisadas sob a ótica dos gerentes. Nota-se que a média (3,80) sobre o contrato social da companhia estabelece câmara de arbitragem para resolver conflitos corporativos é maior que o desvio padrão (1,10). Assim a média geral (3,48) é maior que o desvio padrão (1,21).

Tabela 3- Controle, conduta e direitos de acionistas

Controle, conduta e direitos de acionistas	Méd	Mín	Máx	D.Pad
O grupo controlador, considerando o acordo de acionistas, possui menos de 50% das ações com direito a voto	3,60	1,00	5,00	1,67
A porcentagem de ações sem direito a voto é menor que 20% do total do capital	3,40	1,00	5,00	1,14
O índice de acionistas controladores de direitos de fluxos de caixa para direitos de voto é maior ou igual a 1	3,20	1,00	5,00	1,10
O contrato social da companhia estabelece câmara de arbitragem para resolver conflitos corporativos	3,80	1,00	5,00	1,10
O contrato social da companhia concede direitos adicionais de voto além do que é legalmente requerido	3,40	1,00	5,00	1,67
Média Geral	3,48	1,00	5,00	1,21

Os autores Catapan, Colauto e Barros (2012) argumentam que no intuito de minimizar os problemas de conflitos de interesses requer a adoção de práticas de Governança Corporativa, com o objetivo de monitorar o comportamento da gestão em termos de resultado e tomada de decisão em relação à destinação dos recursos da empresa. A tabela 4 apresenta os oito princípios da governança corporativa na visão dos gerentes.

Tabela 4 – Princípios de governança corporativa sob ótica dos gerentes

PRINCÍPIOS	Média	Mín	Máx	D.Pad.
Propriedade	4,60	3,00	5,00	0,89
Princípios	4,60	3,00	5,00	0,89
Propósitos	5,00	5,00	5,00	0,00
Papéis	4,40	3,00	5,00	0,89
Poder	4,60	3,00	5,00	0,89
Práticas	4,60	3,00	5,00	0,89
Pessoas	4,20	3,00	5,00	1,10
Perpetuidade	4,20	2,00	5,00	1,10



II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

Média Geral	4,52	2,00	5,00	0,35
--------------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Ao analisar a tabela acima percebe-se que alguns princípios ficaram com a mesma média (4,60) e o mesmo desvio padrão (0,89) destaque para poder, práticas, princípios e propriedade.

Realçam-se os princípios da prestação de contas e transparência, mostram a evidenciação de informações contábeis um mecanismo essencial para que sejam cumpridos esses dois quesitos (MALACRIDA; YAMAMOTO, 2006).

A transparência e a prestação de contas são dois dos princípios mais importantes da governança corporativa (BRENNAN; SOLOMON, 2008), pois se integram diretamente com os mecanismos de boas práticas (DONNELLY; MULCAHY, 2008), independentemente da entidade. Enfatiza-se também que a grande interação destes temas se deve ao fato de que são princípios de boas práticas preponderantes para as entidades, pois, mediante a prestação de contas e a transparência, as entidades possibilitam maior equidade para todos os seus *stakeholders* (CHEN *et al.*, 2007).

Percebeu-se que os princípios éticos são muito bem constituídos dentro das empresa, e que as mesmas cumprem a legislação para o melhor funcionamento, e que também trabalha com ações sociais para a comunidade como cursos ofertados de mecânica para mulheres, e há descarte de material, bem como uso de água da chuva para lavar veículos, e uso de energia solar. Isso pode ser analisado através de quadros que estavam no interior das concessionárias e em relatórios.

De acordo com o estudo de Lopes (2015) onde foi analisada quatro empresas, todas as empresas demonstram uma preocupação pelo cumprimento da lei, o que reintegra o referido estudo.

As questões éticas e sociais nos negócios tornaram-se relevantes no século XXI. O aspecto dominante lucro é reduzido e a necessidade de enriquecimento é ampliado do ponto de vista social, cultural e ambiental (RAHDARI; ROSTAMY, 2015). As tabelas a seguir mostrarão a visão dos dezanove colaboradores que responderam a pesquisa.

Tabela 5 - Aspectos sobre a governança corporativa sob a ótica dos colaboradores com relação a transparência

Transparência	Média	Mín	Máx	D.Pad.
A companhia prepara seus relatórios financeiros exigidos por lei dentro do prazo previsto	4,00	2,00	5,00	1,11
A companhia utiliza métodos internacionais de contabilidade	2,89	1,00	5,00	0,99
A companhia usa uma das principais empresas de auditoria	2,84	1,00	5,00	1,01



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

globais				
Média Geral	3,25	1,00	5,00	0,06

Na visão dos colaboradores também se destaca os relatórios financeiros com média de (4,00), mínimo de (2,00) máximo de (5,00) e um desvio padrão de (1,11). Outro ponto é referente aos métodos internacionais de contabilidade a média (2,89) e o desvio padrão de (0,99). Foi verificado em uma das concessionárias que a empresa não realiza métodos internacionais mas existe uma contabilidade que realiza todos os trabalhos para a empresa.

A tabela 6 mostra a composição e funcionamento do conselho sob a ótica dos funcionários. Nesta tabela pode-se destacar a quantidade de membros que o IBGC recomenda, a média foi de (3,58) com mínimo de (2,00) máximo de (5,00) e um desvio padrão de (1,12). Nas concessionárias existe membros do conselho segundo observações feitas durante o estudo, e corrobora com o que o IBGC (2015) indica, recomendando um número ímpar de conselheiros, entre cinco e onze. Esse número pode variar conforme o setor de atuação, porte, complexidade das atividades, estágio do ciclo de vida da organização e necessidade de criação de comitês.

Tabela 6- Composição e funcionamento do conselho

Composição e funcionamento do conselho	Média	Min	Max	D. Pad
O presidente do conselho e o diretor geral da empresa são pessoas diferentes	3,37	1,00	5,00	1,26
O conselho é claramente composto por conselheiros externos e possivelmente independentes (não ligados aos controladores)	2,79	1,00	5,00	1,13
O conselho possui entre 5 e 9 membros, conforme recomenda o IBGC	3,58	2,00	5,00	1,12
Os membros do conselho possuem mandato de um ano, conforme recomenda o IBGC	3,37	2,00	5,00	0,96
Há na companhia conselho fiscal permanente	3,58	1,00	5,00	1,17
Média Geral	3,34	1,00	5,00	0,11

A tabela 7 apresenta o controle e conduta bem como os direitos dos acionistas das concessionárias pesquisadas sob a ótica dos colaboradores. Na visão dos colaboradores assim como na visão dos gerentes, a resolução de conflitos dentro da empresa, a média (3,47), com mínimo de (1,00) máximo de (5,00) e o desvio padrão de (1,12).

Tabela 7 - Controle, conduta e direitos de acionistas

Controle, conduta e direitos de acionistas	Méd	Mín	Máx	D.Pad
---------------------------------------------------	------------	------------	------------	--------------



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

O grupo controlador, considerando o acordo de acionistas, possui menos de 50% das ações com direito a voto	3,11	1,00	5,00	0,88
A porcentagem de ações sem direito a voto é menor que 20% do total do capital	2,79	1,00	5,00	0,96
O índice de acionistas controladores de direitos de fluxos de caixa para direitos de voto é maior ou igual a 1	3,11	1,00	5,00	0,88
O contrato social da companhia estabelece câmara de arbitragem para resolver conflitos corporativos	3,47	1,00	5,00	1,12
O contrato social da companhia concede direitos adicionais de voto além do que é legalmente requerido	3,05	1,00	5,00	0,90
Média Geral	3,11	1,00	5,00	0,10

Assim segundo o IBGC (2015) código de conduta deve ser elaborado segundo os valores e princípios éticos da organização. Ele deve fomentar a transparência, disciplinar as relações internas e externas da organização, administrar conflitos de interesses, proteger o patrimônio físico e intelectual e consolidar as boas práticas de governança corporativa. Deve complementar as obrigações legais e regulamentares, para que considerações éticas e relativas à identidade e à cultura organizacionais influenciem a gestão.

Princípios éticos devem fundamentar a negociação de contratos, acordos, o estatuto/contrato social, bem como as políticas que orientam a diretoria. Por fim a tabela 8 apresenta o resultado dos oito princípios de governança corporativa na visão dos colaboradores.

Tabela 8- Princípios de governança corporativa sob ótica dos colaboradores

PRINCÍPIOS	Média	Mín	Máx	D.Pad.
Propriedade	4,37	3,00	5,00	1,41
Princípios	4,58	2,00	5,00	2,12
Propósitos	4,53	1,00	5,00	2,83
Papéis	4,26	2,00	5,00	2,12
Poder	4,63	2,00	5,00	2,12
Práticas	4,37	3,00	5,00	1,41
Pessoas	4,26	3,00	5,00	1,41
Perpetuidade	4,26	2,00	5,00	2,12
Média Geral	4,41	1,00	5,00	0,50

A visão dos colaboradores foi diferente em relação a dos gerentes. Destaque para o poder com



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

média de (4,63) mínimo de (2,00) máximo de (5,00) e um desvio padrão de (2,12). Segundo IBGC (2015) a estrutura de poder deve ser bem definida, sendo visível e aceito por todos da empresa. Observando os colaboradores das concessionárias, verificou-se que os mesmos sabem e conhecem a estrutura de poder e que trabalham com o organograma bem estruturado, e que existe união entre os colaboradores, assim todos visualizam suas responsabilidades.

Outro ponto em destaque é o princípio de perpetuidade, a média (4,26) com mínimo de (2,00) e máximo de (5,00) e um desvio padrão de (2,12). A perpetuidade, segundo o IBGC (2015), argumenta que deve-se manter viva a organização, atuante e com a participação crescente em seus setores de atividade, foi possível averiguar com a história de uma das concessionárias que a mesma é a concessionária é a que mais cresce no Estado contanto com mais de 30 lojas.

Neste contexto a Governança Corporativa representa a ruptura com os modelos tradicionais e mecanicistas de administração de empresas, colocando em pauta questões relevantes, como a ética nos negócios, o *compliance*, o papel e responsabilidades do conselho de administração, dos diretores e lideranças organizacionais, visando profissionalizar a gestão e estabelecer práticas efetivas de controle e conduta (LOPES, 2015).

Assim, a empresa possui os princípios, estes são derivados dos códigos de condutas que orientam as diretrizes e políticas corporativas e dos valores que devem prevalecer no mundo dos negócios: *fairness* (senso de justiça e equidade), *disclosure* (transparência quanto aos resultados, oportunidades e riscos), *accountability* (prestação responsável de contas), *compliance* (conformidade com as instituições legais e com marcos regulatórios). Os princípios constituem a base ética da governança (ANDRADE; ROSSETTI, 2014).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo objetivou verificar como ocorre a governança corporativa em concessionárias automotivas, e que o estudo cumpriu o seu objetivo, onde pode-se observar que as concessionárias apresentaram alguns pontos conforme recomenda o IBGC.

Também ficou claro que as concessionárias possuem os princípios de governança bem distribuídos e que os conselhos são bem definidos. Nos demais mecanismos de governança corporativa, percebe-se que há também outros princípios como equidade, transparência e prestação de contas que adotados a fim de alinhar os propósitos entre os sócios, conselho de administração e direção executiva, além de preocupar-se com a gestão tributária, previdenciária e trabalhista, para o melhor funcionamento das empresas.



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

Destacam-se, ainda, as contribuições teóricas e práticas deste estudo quanto a abordagens relacionadas à governança corporativa e concessionárias automotivas e sua relevância para acadêmicos, docentes e teóricos das áreas da gestão e do desenvolvimento, assim como para gestores, colaboradores, sócios e demais *stakeholders* atuantes nas empresas em estudo.

Como limitação teve-se poucos estudos referente a concessionárias automotivas e governança corporativa, afim de agregar conhecimentos e práticas ao estudo, sugere-se mais estudos nesta linha de pesquisa.

REFERENCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2014

ALMEIDA, M.A; DOS SANTOS, J.F; FERREIRA, L.F.V.M; TORES,F.J.V. Evolução da Qualidade das Práticas de Governança Corporativa: um Estudo das Empresas Brasileiras de Capital Aberto Não Listadas em Bolsa. **RAC**, Curitiba, v. 14, n. 5, art. 8, pp. 907-924, Set./Out. 2010.

ALBERTINI, M. O processo de governança em arranjos produtivos: o caso da cadeia automotiva do RGS. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Faculdade de Engenharia. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção – PPGE. **Tese de Doutorado**. Porto Alegre/ RS, 2003.

ARAÚJO, C ,E, B; CABRAL, A,C,A; DOS SANTOS,S,M; PESSOA, M,N,M; ROLDAN,V,P,S. Grau de adesão de empresas familiares às boas práticas de governança corporativa: proposição e teste de um instrumento-diagnóstico **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 20 - n. 01 - p. 117-138 - jan./mar. 2013.

ANFAVEA, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/>. Acesso em: 02 mar. 2020

BACKES, R. G. *et al*. Governança corporativa e performance organizacional: descrição de estudos sobre o tema. **Revista Reflexão Contábil**, v. 28, n. 2, p. 59-73, maio/ago. 2009

BIANCHI, M, NASCIMENTO, A.M. A Controladoria como um Mecanismo Interno de Governança Corporativa e de Redução dos Conflitos de Interesse entre Principal e Agente. **IX Congresso Internacional de Custos** - Florianópolis, SC, Brasil. 2005. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/viewFile/2052/2052> Acesso em 09 jan 2020.



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

BRENNAN, N. M.; SOLOMON, J. Corporate governance, accountability and mechanisms of accountability: an overview. **Accounting, Auditing & Accountability Journal**, v. 21, n. 7, p. 885- 906, 2008.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70. 2011.

CAIXE, D. F. KRAUTER, E. The relation between corporate governance and market value: mitigating endogeneity problems. **Brazilian Business Review**, n.11, v.1, p.90-110, 2014

CATAPAN, A; COLAUTO, R.D e BARROS, C.M.E. Análise da Relação Entre a Governança Corporativa e o Desempenho Econômico- Financeiro de Empresas de Capital Aberto do Brasil. **XV SemeAD- Seminários de Administração**. Outubro de 2012.

CAMARGO, B. F.; BARCELLOS, B.; LINCK, I. M. D.; NEUBAUER, V. Contribuições da ética para a governança corporativa. **Revista da Universidade Vale do Rio Verde**, Três Corações, v. 12, n. 2, p. 244-257, ago./dez. 2014

CHEN, W. P.; CHUNG, H.; LEE, C.; LIAO, W. L. Corporate governance and equity liquidity: analysis of s&p transparency and disclosure rankings. **Corporate Governance: An International Review**, v. 15, n. 4, p. 644-660, 2007.

DOS SANTOS, R.C; SOARES, J.M.I. Ensaio Teórico sobre a Governança Corporativa em setores regulados aplicado às concessionárias de rodovias. **Revista de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 3, n.1, art.2, pp. 24-50, out. 2016.

DONNELLY, R.; MULCAHY, M. Board structure, ownership, and voluntary disclosure in Ireland. **Corporate Governance: An International Review**, v. 16, n. 5, p. 416-429, 2008

FAMA, F.E. Agency Problems and the Theory of the Firm. **Journal of Political Economy**, vol. 88 n 2 – 1988.

HABIDIN, N.F. and YUSOF, S.M. (2013) ‘Critical success factors of lean six sigma for Malaysian automotive industry’, **International Journal of Lean Six Sigma**, v. 4, n. 1, p.60–82.

IBGC. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 5 ed. IBGC, 2015

KRECHOVSKÁ, M., PROCHAZKOVÁ, P.T., 2014. Sustainability and its integration into corporate governance focusing on corporate performance management and reporting. **Procedia Eng**. n.69, p.1144 -1151.



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

LEAL, R. P. C., & CARVALHAL-DA-SILVA, A. L. Corporate governance index, firm valuation and performance in Brazil. Working Paper N° 358. COPPEAD/Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2004.

LOPES, M.L. Princípios e práticas do instituto brasileiro de governança corporativa: o caso de uma IES. **Dissertação de Mestrado**. Instituto de Administração e Economia – ISAE. Curitiba. 2015.

MDIC, Ministério da economia, comercio exterior e serviços. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/> Acesso em: 02 mar 2020

MOURA, F.V; DANIEL, A.D; GOMES, J.N e PEREIRA, J.J. Conflitos de Agência, Legitimidade e o discurso sobre Governança Corporativa: o caso Petrobras. **XI Congresso de Iniciação Científica em Contabilidade**. São Paulo. 2014.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MALACRIDA, M. J. C.; YAMAMOTO, M. M. Governança corporativa: nível de evidenciação das informações e sua relação com a volatilidade das ações do Ibovespa. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 17, n. spe, p. 65-79, 2006.

MORAES, C.Z. Governança Corporativa: Uma Visão Sob a Teoria da Agência. **Rev. Cienc. Gerenc.**, v. 19, n. 30, p. 34-40, 2015.

MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2016.

PEPPER, A. GORE, J. Behavioral agency theory new foundations for theorizing about executive compensation. **Journal of management**, v..41, n.4, p.1045-1068, 2015.

RAHDARI, A.H., ROSTAMY, A.A.A. Designing a general set of sustainability indicators at the corporate level. **J. Clean. Prod.** n.108, p.757-771, 2015.

TRIVINOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação, 1º edição, São Paulo, Atlas 2011.

TORRES, R.L. CARIO, S.A.F. A governança da cadeia global de valor na indústria automobilística: um estudo de caso. **Revista Econômica - Niterói**, v.14, n.1, p. 73-91, junho 2012.

WILLIAMSON, O. E. **The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting**. New York: Free Press, 1985.



OBSERVADR





II SLAEDR SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL
VI SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL
III SIDETEG SEMINÁRIO DA REDE IBERO-AMERICANA DE ESTUDOS SOBRE DESENVOLVIMENTO TERRITORIAL E GOVERNANÇA
04 A 06 DE NOVEMBRO DE 2020

YIN, R.K. **Estudos de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZAMRI, F.I.M., HABIDIN, N.F., HIBADULLAH, S.N., FUZI, N.M. and DESA, A.F.N.C. (2013) Green lean six sigma and financial performance in Malaysian automotive industry', **International Journal of Business Management and Strategy**, v. 4, n. 1, p.98–106.



OBSERVADR

