UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

BIANCA GUARACY CARVALHO DA CRUZ LIMA

A ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA PME'S QUE BUSCAM A INTERNACIONALIZAÇÃO

Campina Grande - PB
2010

BIANCA GUARACY CARVALHO DA CRUZ LIMA

A ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA PME'S QUE BUSCAM A INTERNACIONALIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Estadual da Paraíba, em cumprimento às exigências legais, para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Virgínia do Socorro Motta Aguiar

Campina Grande - PB
2010

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL – UEPB

L732a Lima, Bianca Guaracy Carvalho da Cruz.

A adoção da governança corporativa como vantagem competitiva para PME\'s que buscam a internacionalização [manuscrito] / Bianca Guaracy Carvalho da Cruz Lima. – 2010.

71 f.: il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, 2010.

"Orientação: Profa. Ma. Silene Magali Oliveira Simões, Departamento de Administração e Economia".

1. Pequenas Empresas. 2. Administração. 3. Governança Coorporativa. 4. Internacionalização. I. Título.

21. ed. CDD 658.022

BIANCA GUARACY CARVALHO DA CRUZ LIMA

A ADOÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO VANTAGEM COMPETITIVA PARA PME'S QUE BUSCAM A INTERNACIONALIZAÇÃO

Aprovada em 10 de dezembro de 2010.

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Virgínia do Socorro Motta Aguiar
Presidente - Orientadora

Profa. Dra. Vera Lúcia Barreto Motta
1ª Examinadora

Prof. Me. Luís de Sousa Lima
2º Examinador

Campina Grande – PB
2010

Dedico à minha família

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus e à todos que puderam tornar esse sonho possível, em especial, aos meus pais Osmando e Elza, à minha orientadora profª. Virgínia do Socorro Motta Aguiar e aos amigos Fábio e Quelita.

“A sabedoria suprema era ter sonhos bastante grandes para não os perder de vista enquanto se os perseguia”

(Willian Faulkner)

RESUMO

Levando em consideração as oportunidades geradas pela globalização e a crescente importância das PME’s na economia, bem como o acirramento da concorrência e a necessidade de profissionalização dessas empresas para que se mantenham competitivas no mercado, o presente trabalho teve como objetivo geral apresentar as vantagens competitivas que a governança corporativa traz para as PME’s que procuram se internacionalizar. O referencial teórico inclui autores e pesquisas sobre governança corporativa, internacionalização e PME’s, apresentado conceitos, características, práticas, importância, entre outros. Para atingir o objetivo geral foi realizada uma pesquisa exploratória, descritiva e bibliográfica. Os resultados mostram os benefícios gerados pela governança corporativa, como adaptá-la às características específicas de uma PME, os requisitos necessários para a internacionalização e finaliza apresentando as situações em que as práticas de governança corporativa podem facilitar o processo de internacionalização da pequena e média empresa, evidenciando, portanto, a importância da adoção da governança corporativa para que a companhia tenha sucesso.

Palavras-chave: Governança corporativa. Internacionalização. PME’s.

ABSTRACT

Considering the opportunities created by the globalization and the increasing importance of the SMEs in the economy, as well as the competition's intensification and the necessity of professionalization of these companies in order that they are remained competitive in the market, the present work had as general objective show the competitive advantages that the corporate governance bring for SMEs that intend to internationalize itself. The theoretical reference includes authors and researches about corporate governance, internationalization and SMEs, presenting concepts, characteristics, applications, importance, among others. To reach the general objective was done an exploratory, descriptive and bibliographical research. The results show the benefits generated by the corporate governance, how to adapt it to the specific SMEs' characteristics, the requirements necessary for the internationalization and finish presenting the situations where the corporate governance practices can smooth the progress of the internationalization process of the small and medium company, evidencing, therefore, the importance of the corporate governance adoption so that the company has success.

Key-words: Corporate governance. Internationalization. SMEs.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Governança das organizações.....27
Figura 2 - A questão do iceberg.....61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Uma listagem dos principais *stakeholders*, internos e externos, com que as empresas interagem.....20
Quadro 2 - Conceitos de governança corporativa: uma tentativa de síntese.....25
Quadro 3 - Modelos organizacionais.....34
Quadro 4 - Comparação entre as formas de internacionalização.....36
Quadro 5 - Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional.....39
Quadro 6 - Classificação utilizada pelo Sebrae para o tamanho das empresas.....40
Quadro 7 - Classificação utilizada pelo BNDES para o tamanho das empresas.....41
Quadro 8 - Classificação utilizada pelo SIMPLES para o tamanho das empresas.....41
Quadro 9 - Governança avançada *versus* governança rudimentar.....57

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Prêmio de governança corporativa.....51
Tabela 2 - Governança corporativa, valor e desempenho.....53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Participação percentual na criação de novos empregos por porte dos estabelecimentos 2006-2008.....42
Gráfico 2 - Distribuição percentual dos estabelecimentos segundo o porte, por classes de tamanho dos municípios (em 1.000 hab).....44
Gráfico 3 - Motivos pelos quais as PME's adotam a governança corporativa.....54

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO..... 13

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....14

1.1 Governança corporativa.....15

1.1.1 Histórico.....15

1.1.2 Relações e conflitos de agência.....17

1.1.3 *Stakeholders*.....19

1.1.4 Conceitos de governança corporativa.....22

1.1.5 Valores.....25

1.1.6 Ambiente de governança.....26

1.2 Internacionalização.....33

1.2.1 Conceitos gerais.....33

1.2.2 As estratégias de internacionalização.....34

1.2.3 Formas de internacionalização.....36

1.2.4 Evolução da internacionalização no Brasil.....38

1.3 PME's.....40

1.3.1 Conceitos gerais.....40

1.3.2 Importância das PME's.....42

1.3.3 Dificuldades no gerenciamento das PME's.....45

2 METODOLOGIA.....47

2.1 Método científico.....48

2.2 Tipos de pesquisa.....48

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME'S....50

3.1 Vantagens da adoção de boas práticas de governança corporativa.....51

3.1.1 Governança corporativa nas PME's.....54

3.2 Requisitos para a internacionalização de PME's.....58

3.3 As práticas de governança corporativa e a internacionalização das PME's.....61

CONSIDERAÇÕES FINAIS.....63

REFERÊNCIAS.....65

INTRODUÇÃO

Por muito tempo acreditou-se que somente as grandes empresas poderiam operar em mercados internacionais, contudo a globalização e a evolução tecnológica proporcionaram também para as PME’s essa oportunidade de atuação. Por esse motivo, a concorrência ficou cada vez mais acirrada, uma vez que a competição passou a ser com empresas de todos os portes e de várias partes do mundo. Por isso, as PME’s precisaram se profissionalizar e adotar mecanismos avançados de gestão para permanecer no mercado.

A governança corporativa é um desses mecanismos que por muito tempo foi utilizado somente por grandes empresas de capital aberto, contudo, depois do reconhecimento de seus benefícios para as empresas, suas práticas passaram a ser adotadas por grandes empresas de capital fechado, empresas familiares e também pelas PME’s, mesmo que de maneira ainda muito embrionária.

Nesse contexto, apresenta-se como o problema desse estudo: Quais as vantagens competitivas que a governança corporativa traz para o processo de internacionalização de uma PME?

E como objetivo geral apresentar as vantagens competitivas que a governança corporativa traz para as PME’s que procuram se internacionalizar.

Que será atingido através dos seguintes objetivos específicos:

- Identificar as vantagens da governança corporativa
- Levantar os requisitos necessários para a internacionalização de PME’s
- Relacionar as práticas de governança corporativa ao processo de internacionalização de uma PME.

A crescente importância das PME’s na economia, a necessidade de profissionalização de sua gestão e de uma atuação mais incisiva no mercado justificam o estudo, pois ele se apresenta como uma forma de incentivar a internacionalização dessas empresas de maneira mais organizada, através de um mecanismo de gestão eficaz que aumenta suas possibilidades de sucesso.

Além desta introdução o estudo está dividido nas seguintes partes:

CAPÍTULO 1: será apresentada toda a fundamentação teórica do estudo.

CAPÍTULO 2: tratará dos aspectos metodológicos da pesquisa.

CAPÍTULO 3: apresentará os resultados da pesquisa.

E será finalizado com as considerações finais e as referências do estudo.

Capítulo 1

Fundamentação Teórica

1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

1.1. Governança Corporativa

1.1.1. Histórico

Dentro da Teoria da Administração o estudo da Governança Corporativa é ainda muito recente, estima-se que seu início foi há cerca de apenas 20 anos, no entanto, a governança corporativa é resultado de séculos de evolução histórica do capitalismo. Das corporações de ofício – que tiveram seu início ainda na Idade Média – onde cada artesão era responsável por todas as etapas de fabricação do produto, até as complexas Sociedades Anônimas de capital aberto que conhecemos atualmente, muitas mudanças ocorreram na sociedade.

No século XVIII a Doutrina Liberal, que defendia o afastamento do Estado em favor da livre concorrência no mercado e a Revolução Industrial, que transformou radicalmente os modos de produção da sociedade, foram os grandes precursores dessa mudança. A divisão do trabalho e a evolução tecnológica resultaram em um aumento da escala de produção e em um acúmulo de capital tão significativo que o domínio do poder da sociedade passou dos grandes donos de terra para os detentores do capital. “O deslocamento radical do poder da terra para o capital foi uma das mais notáveis mudanças atribuíveis às grandes revoluções do século XVIII – a industrial e a institucional”. (GALBRAITH, 1967 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 39).

Para sustentar esse crescimento, as corporações se tornaram Sociedades Anônimas em que várias pessoas investiam seu capital e em contrapartida se tornavam donas de parte do negócio. Em paralelo a esse fenômeno surgia a figura do empresário fabril que era a pessoa responsável por reunir todos os investidores e conduzir o negócio para que ele se tornasse forte e rentável. Nesse período, eram as grandes empresas semipúblicas de capital aberto, criadas para construir e manter obras de infra-estrutura de interesse público, que detinham a maior parte do capital investido.

Com o passar dos anos, o maior nível de profissionalização da gestão e aumento do número de investidores e, conseqüentemente, do volume de capital investido, fizeram com que essas organizações se tornassem instituições de fundamental importância e poder dentro da sociedade, algumas delas possuindo receitas operacionais equivalentes ao Produto Nacional Bruto de alguns países. Para Andrade e Rossetti (2009, p. 72), “a moderna sociedade

anônima pode ser considerada não apenas como forma de organização social, mas potencialmente como a instituição dominante do mundo moderno".

No entanto, essa dispersão do capital fez com que cada vez mais os donos perdessem o poder sobre os rumos da empresa para os gestores, que apesar de não serem os reais donos da organização, eram quem acabavam exercendo o poder devido o maior afastamento dos acionistas, já que sozinhos tinham pouca voz sobre as decisões da empresa. Esse distanciamento entre gestão e propriedade fez com que surgissem conflitos entre acionistas e gestores, já que estes visavam estratégias de longo prazo e lucros e aqueles procuravam resultados de curto prazo e estratégias de crescimento a fim de garantir a manutenção de seus empregos.

> É possível, portanto, estabelecer como marco inicial dos problemas de governança o momento em que ocorre separação entre a propriedade e a gestão nas organizações, quando questões que envolveram alinhamento de interesses entre as partes, desequilíbrio no acesso à informação, propensão a risco e aspectos formadores da motivação passaram a diferenciar objetivos de proprietários e gestores. (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009, p. 39)

No final da década de 80, um fator importante deu início à mudança da relação gestor-controlador: o estabelecimento dos investidores institucionais, como os fundos de pensão e associações de investimento. Foi através deles que os controladores buscaram um papel mais atuante dentro da estratégia das empresas, passando a modificá-la quando não atingiam suas expectativas, ao invés de somente retirar seu investimento, como acontecia anteriormente.

Além disso, fatos como a crise de 1929, os escândalos das empresas *Eron*, *WorlCom* e *Parmalat*, entre outros, ocasionaram na maior intervenção do Estado, que passou a criar mais mecanismos regulatórios das organizações, devido o grande impacto que suas ações causam na economia dos países.

Percebe-se que os problemas relacionados à Governança Corporativa têm origem muito antiga, contudo este termo foi utilizado pela primeira vez somente em 1991 por R. Monks, autor, juntamente com N. Minow, do primeiro livro intitulado com a expressão em 1995. E somente em 1999 as práticas de governança corporativa tiveram repercussão internacional, com a elaboração das diretrizes de governança corporativa da OCDE – Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico – que reuniu 30 países membros e alguns convidados. (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009)

1.1.2. Relações e conflitos de agência

A nova estrutura de comando que surgiu dentro das empresas originou uma nova relação econômica, uma vez que o dono, ou o principal, agora não exerce mais seu poder de decisão, delegando ao gestor, ou agente, característica que denominou essa nova relação como "relação de agência". Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 278) "uma relação de agência existe quando uma ou mais pessoas (dono/os) contratam uma ou mais pessoas (agente/es) como especialistas em tomada de decisão para executar o serviço".

A relação de agência organizada nesse contexto foi descrita pela primeira vez por Jensen e Meckling (1976) como relação "agente-principal", nela o proprietário, principal, contrata o gestor, agente, por suas aptidões técnicas e maior disponibilidade de tempo, para tomar decisões, em seu favor, dentro da empresa.

"Como especialistas na tomada de decisão, os gerentes de alto nível são agentes dos proprietários da empresa e espera-se que eles usem suas habilidades decisórias para operar a empresa dos proprietários de forma a aumentar o retorno sobre o seu investimento". (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 278)

É importante acrescentar que as relações de agência podem ocorrer de várias outras maneiras:

> Além da relação entre acionistas e altos executivos, outros exemplos de relações de agência são as estabelecidas entre consultores e clientes, e segurado e seguradora. Há ainda, dentro das organizações, uma relação de agência entre os gerentes e seus funcionários, além de entre altos executivos e os proprietários da empresa. (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 279)

As relações de agência são estabelecidas dentro da visão contratual da empresa. Para Jensen (2001a, p. 1) "a visão contratual se baseia na idéia de que a firma é um nexo de contratos entre clientes, trabalhadores, executivos e fornecedores de material e capital". E a relação "agente-principal" não é diferente, para que o administrador passe ao controle da organização são instituídos contratos formais e informais que iram reger sua atuação dentro da empresa.

Contudo, também é notório que os contratos estabelecidos não podem prever todas as contingências futuras e, por isso, são incompletos, já que não podem determinar regras para todas as decisões que deverão ser tomadas pelo administrador, deixando espaço para o juízo gerencial, definido por Silveira (2002, p. 15) como "o livre arbítrio para tomada de decisão na alocação de recursos da empresa".

Além disso, há a possibilidade de existirem agentes imperfeitos, ou seja, uma vez que é outorgado ao agente o poder de tomar decisões pelo acionista, fica determinado que essas decisões devem sempre atender aos interesses do principal, contudo, em algumas ocasiões existe o conflito de interesses e o gestor acaba tomando decisões que atendem seus próprios interesses em detrimento dos acionistas, aproveitando-se do maior o acesso ás informações e de seu poder dentro da empresa, o que se caracteriza como oportunismo administrativo.

"Oportunismo administrativo é a busca dos próprios interesses por meio do logro (ou seja, artimanhas ou engodo). O oportunismo é tanto uma atitude (p. ex., uma inclinação) como um conjunto de comportamentos (ou seja, atos específicos de interesse próprio)". (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 279)

Esses conflitos de interesse são chamados de conflitos ou problema de agência. Silveira (2002, p. 16) elenca alguns exemplos de atitudes pelas quais os agentes expropriam a riqueza dos acionistas a fim de atingir objetivos pessoais:

- *pela diversificação excessiva da empresa;*
- *pelo crescimento maior do que o necessário, com o reinvestimento do fluxo de caixa livre em projetos não agregadores de valor;*
- *pela determinação de remuneração abusiva para si próprios;*
- *pelo roubo de lucros;*
- *pela venda da produção, ativos, ou títulos da empresa abaixo do preço de mercado para outra empresa das quais são controladores. Estes mecanismos de preço de transferência e desmonte de ativos são conhecidos como tunneling e, apesar de eventualmente serem legais, possuem de maneira geral o mesmo efeito que um roubo;*
- *pela designação de membros da família desqualificados para posições gerenciais (nepotismo);*
- *pelo empreendimento de projetos devido ao seu gosto pessoal e não devido à estudos técnicos de viabilidade;*
- *pela resistência à liquidação ou fusão vantajosa para o acionistas.*

> Duas questões fundamentais, decorrentes de mais acesso pelo agente às informações sobre a organização (assimetria de informação), estão na origem de conflitos de agência: o risco moral (*moral hazard*, quando o agente muda seu comportamento após a contratação, e a seleção adversa (*adverse selection*), que permite que um agente não qualificado seja contratado, pois pode afirmar deter aptidões que de fato não possui, que não podem ser verificados pelo principal antes da contratação. (VENTURA; FONTES FILHO; SOARES, 2009, p. 40)

Na tentativa de diminuir os conflitos de agência gerados pela separação entre propriedade e controle incorrem os custos de agência. Ou seja, a perda de parte dos lucros do acionista na criação e manutenção de mecanismos que alinhem seus interesses com os dos gestores, tanto na forma de incentivos como em ferramentas de controle. Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 308), os custos de agência são a soma dos:

1. *custos de criação e estruturação de contratos entre o principal e o agente;*
2. *gastos de monitoramento das atividades dos gestores pelo principal;*
3. *gastos promovidos pelo próprio agente para mostrar ao principal que seus atos não serão prejudiciais ao mesmo;*
4. *perdas residuais, decorrentes da diminuição da riqueza do principal por eventuais divergências entre as decisões do agente e as decisões que iriam maximizar a riqueza do principal.*

Outro conflito de agência importante é o ocorrido em empresas onde existe a concentração de ações em um ou poucos acionistas e, por conseqüência, propriedade e gestão acabam se fundindo, gerando privilégios aos acionistas majoritários em detrimento dos interesses dos acionistas minoritários, neste caso existe o conflito majoritários-minoritários.

A governança corporativa surgiu para minimizar os problemas gerados pelos conflitos de agência e até hoje este é um dos temas centrais de sua abordagem. “O entendimento do problema de governança corporativa passa pela compreensão de como ocorre o problema de agência nas empresas e de quais mecanismos poderiam ser empregados para sua diminuição” (SILVEIRA, 2002, p. 13). Para Zingales (1998, p. 16), “não haveria necessidade do debate sobre governança caso estivéssemos em um mundo na qual todas as contingências futuras pudessem ser descritas *ex ante* nos contratos”.

1.1.3. *Stakeholders*

Até o momento os problemas da governança corporativa só foram analisados levando em consideração os interesses dos acionistas, os *shareholders*, contudo existe uma gama muito maior de atores que possuem interesses legítimos sobre as empresas e que também são afetados por suas ações, os *stakeholders.*

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) (2010) define *stakeholders* como “indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face

da sociedade. São elas, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros".

O quadro abaixo lista os principais *stakeholders* com os quais a empresa se relaciona e mostra em que âmbito se dá essa relação.

STAKEHOLDERS **Pessoas, grupos ou instituições, com interesses legítimos em jogo nas empresas e que afetam ou são afetados pelas diretrizes definidas, ações praticadas e resultados alcançados**	
SHAREHOLDERS (Proprietários, investidores)	❑ **Quanto ao regime legal.** ◊ Acionistas. ◊ Cotistas. ❑ **Quanto à participação:** ◊ Majoritária. ◊ Minoritária. ❑ **Quanto à gestão:** ◊ Participantes ativos. ◊ Outorgantes. ❑ **Quanto ao controle:** ◊ Integrantes do bloco de controle. ◊ Fora do bloco de controle. ❑ **Quanto à classe de ações:** ◊ Com direito a voto. ◊ Sem direito a voto.
INTERNOS (Efetivamente envolvidos com a geração e o monitoramento de resultados)	❑ **Órgãos de governança:** ◊ Direção executiva. ◊ Conselho de administração. ◊ Conselho fiscal. ◊ Auditores independentes. ◊ Auditores externos. ❑ **Empregados.**
EXTERNOS (Integrados à cadeia de negócios)	❑ **Credores.** ❑ **Partes interessadas a montante:** ◊ Fornecedores diretos. ◊ Integrantes distantes da cadeia de suprimentos. ❑ **Partes interessadas a jusante:** ◊ Clientes. ◊ Consumidores.
ENTORNO	❑ **Restrito:** comunidades locais em que a empresa atua. ❑ **Abrangente:** a sociedade como um todo. ❑ **Governos.** ❑ **ONGs.**

Quadro 1 - Uma listagem dos principais *stakeholders*, internos e externos, com que as empresas interagem

Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p. 109)

Cada *stakeholder* tem sua devida importância na empresa, alguns correm riscos maiores, outros participam mais diretamente da geração de resultados, mas o ponto em comum é que todos possuem interesses legítimos em relação à empresa. Contudo, outro fato importante é que, assim como ocorre com acionistas e gestores, os outros *stakeholders* possuem interesses diferentes e muitas vezes conflitantes. E ao assumir essa visão mais abrangente da organização o grande problema da governança é saber definir quais objetivos a empresa deve alcançar.

O modelo *shareholder* defende que somente o interesse dos acionistas deve ser atendido, como forma de recompensar sua visão empreendedora e os riscos assumidos ao investir em uma organização.

> Conceder o controle a qualquer outro grupo que não aos acionistas seria o equivalente a permitir que este grupo jogasse poker com o dinheiro dos outros, criando ineficiências que levariam à possibilidade de fracasso da corporação. A negação implícita desta proposição é a falácia que se esconde por trás da chamada teoria dos *stakeholders*. (JENSEN, 2001a, p. 2)

Além disso, os defensores do modelo *shareholder* argumentam que ao atender os interesses dos acionistas, por conseqüência as necessidades da sociedade também são atendidas, através do incentivo ao empreendedorismo, da geração de emprego e renda, entre outros benefícios.

> O máximo retorno total dos *shareholders* é um estímulo para os novos empreendimentos, ao mesmo tempo em que a busca bem-sucedida pela maximização do retorno é condição *sine qua non* para a continuidade das empresas em operação. Isto significa que o crescimento econômico, a geração de empregos e a inclusão socioeconômica – objetivos fundamentais das políticas públicas – são fortemente dependentes de serem atendidas as expectativas de retorno privado dos investimentos nas empresas. (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 122)

Já o modelo *stakeholder* destaca a importância de todos os grupos de interesse das empresas abordando que eles não podem ser usados apenas como ferramentas para atingir os objetivos dos acionistas, já que também são indispensáveis para a organização e estão comprometidos com o seu desenvolvimento, uma vez que, apesar de estarem mais amparados legalmente, assumem riscos com os seus resultados.

Apesar disso, os diferentes modelos de governança não são antagônicos, ainda que o modelo *shareholder* seja mais adotado, devido à atual ascensão de assuntos como a importância do capital humano, da sustentabilidade e da responsabilidade social, cada vez

mais são incentivadas e necessárias práticas que atendam aos interesses dos demais *stakeholders*.

> As mudanças nas relações entre as corporações e a sociedade, com a conseqüente revisão dos objetivos corporativos, têm ampliado o escopo da boa governança. […] Em todas elas mantém-se como objetivo primário o máximo retorno total de longo prazo do capital integralizado pelos investimentos, mas outros constituintes organizacionais, internos e externos, são objeto de administração estratégica. (ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 132)

Autores pioneiros como Monks e Minow (2004) e até mesmo os defensores do modelo *shareholder* como Jensen destacam a importância estratégica de considerar os interesses dos *stakeholders*, sendo necessária uma espécie de concessão (*trade-off*) por parte dos acionistas a fim de garantir a efetividade dos resultados da empresa.

> A empresa não maximizará o seu valor se ignorar o interesse de seus *stakeholders*. Chamamos essa proposta de maximização iluminada do valor (enlighted value maximazation), que se fundamenta na concepção orientada para os interesses dos *shareholders*, mas aceita que a maximização do retorno total de longo prazo deve ter como critério o *trade-off* dos interesses dos proprietários com os de outras partes com interesses nas empresas. (JENSEN, 2001b *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 129)

A adoção de um modelo de governança mais fechado, voltado somente para os *shareholders* ou de um modelo mais aberto, que atenda a todos os *stakeholders* depende de vários fatores como o tipo de negócio da empresa, o espaço geográfico, a história, a cultura e a legislação local, sua forma de financiamento, o poder de pressão de cada grupo de *stakeholder*, entre outros.

> As companhias têm múltiplos grupos de interesse e há múltiplas negociações e compensações que se entrelaçam na definição de sua estratégia e em suas operações. Como conseqüência, diferentes soluções podem ser necessárias não só em função da conciliação de interesses desses grupos, mas ainda em função da origem do controle, do âmbito geográfico das operações e do tipo de atividade a ser governada. […] Não há, assim, um único conjunto de critérios de universalmente aplicáveis a todas as empresas em todos os lugares, até porque a cultura, as instituições e as pressões dos *stakeholders* varia muito entre as nações. (BECHT; BOLTON; RÖELL, 2002 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 135-137)

1.1.4. Conceitos de governança corporativa

Como foi visto anteriormente, o estudo da governança corporativa possui uma vasta abrangência, pode ser encarado sob várias perspectivas e, portanto, ainda não existe um

conceito predefinido. Andrade e Rossetti (2009) agruparam os vários conceitos em quatro critérios que podem ser observados na literatura técnica da área: Guardiã dos Direitos; Sistema de Relações; Estrutura de Poder; e Sistema Normativo.

- **Guardiã dos Direitos:**

A governança corporativa como guardiã dos direitos trata, principalmente, de proteger os direitos e interesses dos proprietários.

"A governança corporativa trata de justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negócio e os da sociedade como um todo". (WILLIAMSON, 1996 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 138)

> A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como os conselhos de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e instrumentos para se acompanhar tal desempenho. (OECD, 1999 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 138-139)

"Governança Corporativa é o conjunto de mecanismos que protegem os investidores externos da expropriação pelos internos (gestores e acionistas controladores)". (LA PORTA, 2000 *apud* GARCIA, 2005, p. 7)

- **Sistema de Relações**

Nesse contexto a governança corporativa é abordada como um sistema que rege formalmente todas as relações da empresa, especialmente, as que tratam das decisões estratégicas da organização.

> Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade. (IINSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2009, p. 19)

"A governança corporativa é o campo da administração que trata do conjunto de relações da direção das empresas, seus conselhos de administração seus acionistas e outras partes interessadas". (SHLEIFER; VISHNY, 1997 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 139)

- **Estrutura de Poder:**

A governança corporativa como estrutura de poder delimita claramente qual a área de atuação de proprietários e executivos, para que não haja conflitos entre as partes.

> Governança é a estrutura de controle de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros. (JENSEN, 2001a *apud* GARCIA, 2005, p. 8)

"A governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que regem os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas". (CADBURY COMMITTEE, 1992 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 139)

- **Sistema Normativo**

Como sistema normativo a governança corporativa define um conjunto de normas a serem seguidas pelos membros da empresa, tendo como base seus valores e objetivos a fim de obter melhores resultados e aumentar o valor da empresa.

"A governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações, em sua rede de relações internas e externas. Ela, então, reflete os padrões da companhia, os quais, por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade". (CADBURY, 1999 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 140)

"A governança corporativa diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios". (CLAESSENS; FAN, 1996 *apud* ANDRADE; ROSSETTI, 2009, p. 140)

A seguir segue um quadro apresentado por Andrade e Rossetti (2009) que tenta sintetizar todos esses conceitos:

Da diversidade à síntese	Expressões-chave e conceitos alternativos	
Abrangência e diversidade das categorias conceituais	**VALORES**	Sistema de valores que rege as corporações, em suas relações internas e externas.
	DIREITOS	Sistema de gestão que visa preservar e maximizar o máximo retorno total de longo prazo dos proprietários, assegurando justo tratamento aos minoritários e a outros grupos de interesse.
	RELAÇÕES	Práticas de relacionamento entre acionistas, conselhos e direção executiva, objetivando maximizar o desempenho da organização.
	GOVERNO	Sistema de governo, gestão e controle das empresas que disciplina suas relações com todas as partes interessadas em seu desempenho.
	PODER	Sistema e estrutura de poder que envolve a definição da estratégia, as operações, a geração de valor e destinação dos resultados.
	NORMAS	Conjunto de instrumentos, derivados de estatutos legais e de regulamentos que objetiva a excelência da gestão e a observância dos direitos de *stakeholders* que são afetados pelas decisões dos gestores.
Uma tentativa de síntese conceitual	**Partindo de uma concepção que define sua abrangência, a governança corporativa é um conjunto de princípios, propósitos e práticas que rege o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas, abrangendo:** ⇩ ◊ Propósitos dos proprietários. ◊ Sistema de relações proprietários-conselho-direção. ◊ Maximização do retorno total dos proprietários, minimizando oportunismos conflitantes com este fim. ◊ Sistema de controle e de fiscalização dos gestores. ◊ Sistema de informações relevantes e de prestação de contas às partes interessadas nos resultados corporativos. ◊ Sistema guardião dos ativos e intangíveis das companhias.	

Quadro 2 - Conceitos de governança corporativa: uma tentativa de síntese

Fonte: Andrade e Rossetti (2009, p. 141)

Apesar de sua grande abrangência, todos os conceitos de governança corporativa tentam expressar a maneira como ela utiliza princípios, propósitos e práticas para defender o os direitos das partes interessadas e a forma que cada uma delas deve atuar para que o melhor desempenho da organização, por isso, de alguma maneira se complementam ou se sobrepõem.

1.1.5. Valores

O IBGC (2009) estabelece como princípios básicos da governança corporativa os seguintes aspectos:

• **Transparência *(disclosure)***

A empresa deve ter não só a obrigação, mas o desejo de informar as partes interessadas todos os aspectos relevantes do seu negócio, que vão além do desempenho econômico-financeiro. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. É essencial que as informações disponibilizadas sejam de alta relevância, que impactam os negócios e que envolvam resultados, oportunidades e riscos.

• **Equidade *(fairness)***

Senso de justiça, equidade no tratamento das partes interessadas e dos sócios, todos devem ter seus direitos igualmente respeitados, tanto os majoritários como os minoritários. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

• **Prestação de Contas *(accountability)***

Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as conseqüências de seus atos e omissões.

• **Responsabilidade Corporativa**

Os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando à sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

1.1.6. Ambiente de governança

Apesar de estarem estreitamente relacionadas, é necessário diferenciar as questões referentes à governança das questões referentes à gestão, aquela trata do universo dos proprietários e dos objetivos traçados para a empresa, já esta trata da gestão, ou seja, da melhor maneira para alcançar os objetivos definidos. A figura 1 mostra em que âmbito cada questão deve ser tratada.

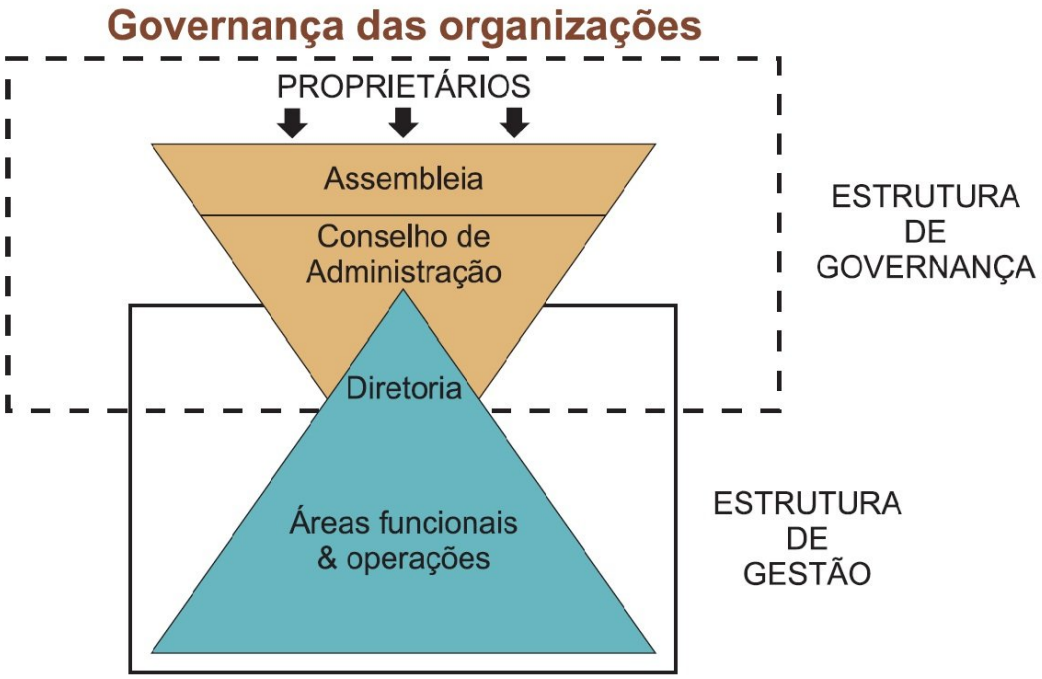

Figura 1 - Governança das organizações

Fonte: Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 35)

É importante que não haja a interferência ou mescla de uma sobre a outra, o administrador deve ser a principal figura da gestão e ter autonomia para tomar as decisões, através do poder que lhe foi outorgado pelos proprietários, devido sua especialização e maior capacidade para tal. Cabe aos proprietários definir os objetivos e acompanhar o trabalho dos executivos. Então, Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 36) levantam como a questão principal da governança: "como os proprietários podem ser organizar para que seu empreendimento atinja os objetivos e os resultados que esperam?"

Conforme visto anteriormente, a governança corporativa pode ser tratada sob vários aspectos dependendo do contexto em que se enquadra cada empresa, como tipo de mercado, região geográfica, legislação local, entre outros fatores. Por isso, o ambiente de governança também pode variar de empresa para empresa, no entanto, Andrade e Rossetti (2009) apontam três características que qualquer órgão de governança deve possuir independentemente da estrutura em que se encontra: integridade; competência e; envolvimento construtivo. E acrescenta que cada um deve agir de forma autônoma e independente.

A seguir abordar-se-á a estrutura e as práticas indicadas pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa elaborado pelo IBGC (2009):

- **Assembléia Geral**

Na Assembléia Geral é onde ocorre a reunião de todos os sócios, independentemente da participação total no volume de ações, para que sejam tomadas as decisões pertinentes aos rumos da empresa e haja a prestação de contas das ações tomadas.

"A Assembléia Geral/reunião de sócios é o órgão soberano da organização". (IBGC, 2009, p. 20). As principais competências da assembléia geral são:

- *Aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social;*
- *Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais;*
- *Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;*
- *Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade;*
- *Deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social; e*
- *Aprovar a remuneração dos administradores.*

A convocação para a Assembléia Geral deve ser feita com o mínimo de 30 dias de antecedência e devem ser divulgados todos os itens da pauta da reunião, recomenda-se que a data seja escolhida de maneira que todos os sócios possam estar presentes e caso não seja possível devem ser disponibilizados instrumentos como *webcast*, transmissão *on-line*, votação eletrônica e voto por procuração, entre outros.

As regras de votação devem ser claras e objetivas. O direito de voto deve ser dado a todos os sócios proporcionalmente a sua participação no capital, qualquer mecanismo que amplie o poder de voto de um proprietário por algum outro motivo de ser comunicado e acordado entre os demais.

- **Conselho Fiscal**

O Conselho Fiscal é um órgão de governança específico de organizações brasileiras, sua função é realizar um controle independente para os sócios. Pode ser permanente ou instalado somente após o pedido de algum sócio e não é subordinado ao Conselho de Administração. Seus principais objetivos são, IBGC (2009, p. 62):

- *Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;*

- *Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis a deliberação da Assembléia Geral;*
- *Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembléia Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;*
- *Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembléia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;*
- *Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;*
- *Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.*

Os sócios realizam a eleição dos membros do Conselho Fiscal, respeitando suas respectivas representatividades no capital da empresa, contudo, recomenda-se que prevaleça a diversidade de experiências entre os componentes do Conselho Fiscal, compatíveis com as competências necessárias ao cargo. A remuneração deve ser fixa.

Cada conselheiro tem a liberdade de agir individualmente, mas respeitando a harmonia com os demais, sua atuação deve ser pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, pela confidencialidade. Recomenda-se que os pareceres do Conselho Fiscal sejam divulgados juntamente com o restante das informações da atividade empresarial da organização.

- **Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é o principal órgão do sistema de governança, ele é responsável por fazer valer as determinações dos acionistas no direcionamento estratégico da empresa, é o elo entre propriedade e gestão.

> A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (*shareholders* e demais *stakeholders*), de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta. (IBCG, 2009, p. 29)

Para o IBGC (2009, p. 30) as principais responsabilidades do Conselho de Administração são:

- *Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo:*
  - *Estratégia;*
  - *Estrutura de capital;*
  - *Apetite e tolerância a risco (perfil de risco);*
  - *Fusões e aquisições;*
  - *Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresenta pelo diretor presidente;*
  - *Escolha e avaliação da auditoria independente;*
  - *Processo sucessório dos conselheiros e executivos;*
  - *Práticas de Governança Corporativa;*
  - *Relacionamento com partes interessadas;*
  - *Sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada);*
  - *Política de gestão de pessoas;*
  - *Código de Conduta.*

A composição do Conselho de Administração depende situação que vive a empresa e o ambiente em que está inserida, recomenda-se que o número de conselheiros seja de 5 a 11, com o prazo de mandato de no máximo 2 (dois) anos e reeleição realizada em Assembléia Geral, deve-se buscar a diversidade de experiências entre os profissionais para que o órgão como um todo reúna todas as competências necessárias para suas atribuições. O conselheiro necessita ter liberdade de atuação para buscar sempre o interesse da empresa e todas as partes interessadas, por isso, não deve estar vinculado a nenhum dos sócios, mesmo os que possuem maior representatividade no capital da empresa.

Além de competências técnicas e do contínuo aprendizado o IBGC (2009, p. 32-33) pede que o conselheiro possua as seguintes qualificações:

- *Alinhamento com os valores da organização e seu Código de Conduta;*
- *Capacidade de defender seu ponto de vista a partir de julgamento próprio;*
- *Disponibilidade de tempo;*
- *Motivação;*
- *Visão estratégica;*
- *Conhecimento das melhores práticas de Governança Corporativa;*
- *Capacidade de trabalho em equipe;*

- *Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais, contábeis e financeiros;*
- *Noções de legislação societária;*
- *Percepção do perfil de risco da organização.*

A função de conselheiro vai além do preparo e comparecimento às reuniões e exige obrigações maiores que os deveres de diligência, lealdade e de informar, previstos em lei, por isso, as outras atividades realizadas pelo conselheiro devem ser monitoradas para que ele possua disponibilidade de tempo e não tenha conflitos de interesse com sua função. Cada novo conselheiro deve passar por um programa de introdução, no qual ele é apresentado a todas suas funções e pessoas com quem irá trabalhar e recebe as informações necessárias para o cumprimento do seu trabalho.

Os conselheiros devem ser avaliados anualmente, através de critérios bem definidos que devem ser utilizados como base para uma possível reeleição. Recomenda-se que a política de remuneração seja formal, transparente e baseada no longo prazo, considerando o mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade.

A criação de um Conselho Consultivo é considerada uma boa prática, além disso, podem ser criados Comitês, que auxiliam o Conselho de Administração em atividades que demandam maior tempo, como por exemplo: de Auditoria, Recursos Humanos/Remuneração, Governança, Finanças, Sustentabilidade, entre outros.

- **Diretoria Executiva**

"O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização" (IBCG, 2009, p.54). O restante da Diretoria Executiva é escolhido pelo diretor-chefe e aprovado pelo Conselho.

O Código das melhores práticas de governança corporativa, IBGC (2009) também estabelece que os membros da Diretoria devem sempre manter o acesso das instalações e informações e arquivos necessários aos membros do Conselho, aos sócios e demais envolvidos e prestar contas sempre que solicitados. Além disso, recomenda-se que a relação com os demais *stakeholders* seja transparente e de longo-prazo, utilizando uma estratégia de comunicação especifica para esses públicos, divulgando as informações de forma clara, objetiva e inteligível.

As informações referentes à atividade empresarial como, as de ordem socioambiental, de operações com partes relacionadas, custos, filantrópicas, riscos, entre outras, devem ser

periodicamente divulgadas, mesmo que apresentem indicadores ruins, preferencialmente seguindo os padrões internacionais, para facilitar a leitura e a comparação com outras empresas.

O diretor-presidente deve, anualmente, ser avaliado pelo Conselho e avaliar a diretoria. A remuneração e os benefícios devem ser ferramentas que garantam o alinhamento de interesses entre a Diretoria e a organização, por isso, é indicado que estejam atrelados a metas de curto e longo prazo, estabelecidas em um procedimento formal e transparente feito pelo Conselho e aprovado pela Assembléia.

- **Auditoria Independente**

"Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente. Sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade". (IBGC, 2009, p. 59)

Cabe aos auditores independentes revisar e avaliar os controles internos da organização e elaborar um relatório para o Comitê de Auditoria ou para o Conselho de Administração abordando os seguintes pontos: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a Diretoria; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes.

O Comitê de Auditoria indica a contratação do auditor externo para o Conselho de Administração, o auditor, por sua vez, deve trabalhar de forma independente e sem conflitos de interesses, por isso, se o ele prestar outros serviços para a empresa é necessário que cada um seja analisado, a relação entre auditor e diretor executivo deve ser estritamente profissional e recomenda-se que a mesma firma de auditoria trabalhe pelo período máximo de 5 (cinco) anos, caso esse prazo se estenda deve haver a troca de auditores.

- **Auditoria Interna**

Outro órgão responsável pela fiscalização da empresa é a Auditoria Interna. O IBGC (2009, p. 47) estabelece que "a Auditoria Interna tem a responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão". Este órgão deve atuar de acordo com as melhores práticas do mercado e alinhado com os interesses da organização, apontando eventuais irregularidades,

mas também propondo a continua melhoria dos processos e práticas. A atividade pode ser terceirizada, contanto que não seja feita pela mesma empresa que realiza a Auditoria Independente, apesar de serem autônomos, os auditores internos podem colaborar com os auditores externos.

1.2. Internacionalização

1.2.1. Conceitos gerais

O atual processo de globalização fez com que os mercados se expandissem, aumentando as possibilidades de atuação das empresas, mas também acirrando ainda mais a concorrência e a competitividade entre elas. Nesse contexto, a internacionalização se apresenta como um caminho natural para garantir a efetividade das organizações.

Barbosa (2006) aborda o conceito de internacionalização como a prática contínua de qualquer operação internacional por uma empresa. Gonçalves (2008) divide essas operações em dois tipos: 1) “para dentro” (*inward*), quando a empresa mantém relações com empresas estrangeiras tais como importação, obtenção de licenças de fabricação ou compra de tecnologia; 2) “para fora” (*outward*), quando a empresa passa a atuar em outros países seja por meio da exportação, franquias ou investimento direto no exterior.

A internacionalização garante às empresas o ganho de competitividade necessário para se manter em um mercado cada vez mais concorrido. Segundo Urbash (2003), atuar no mercado global favorece o aprimoramento dos métodos administrativos e organizacionais de estratégias mercadológicas, a assimilação de novas técnicas de comercialização e de produção, assim como a elaboração de planos de marketing mais sofisticados.

> Além disso, a internacionalização traz outros benefícios, tais como: maior possibilidade de lucro, de novos produtos, incorporação de novas tecnologias, diminuição dos custos devido ao aumento da produção, melhor utilização da capacidade instalada e *know how* internacional. (GONÇALVES, 2008, p. 53)

Para Minervini (2005) a maior vantagem da exportação é a de possibilitar o confronto com outras realidades, outros concorrentes, outras exigências. Tudo isso leva necessariamente a uma maior competitividade. Mais do que exportar seu produto, na maioria das vezes você está exportando sua capacidade de projetar, produzir, embalar, gerenciar, etc.

1.2.2. As estratégias de internacionalização

Nosé Junior (2004) divide as etapas de internacionalização das empresas da seguinte forma:

- Exportação simples: a empresa passa a exportar de maneira incipiente, para poucos países que geralmente são vizinhos. Essa ação é apenas uma extensão do mercado interno.
- Empresa Multinacional: nesse caso a administração da empresa está centralizada no país de origem, mas possui negócios, tanto de exportação como importação, em vários países do mundo.
- Empresa Global: a empresa possui todas suas atividades também em outros países: administração, comercialização, fabricação, etc.

Já Bateman e Snell (2006) não tratam as estratégias de internacionalização através de etapas a serem seguidas, mas sim de acordo com as pressões para integração global e por capacidade de resposta local, caracterizando quatro tipos de estratégias observadas no quadro a seguir:

Pressões por capacidade de resposta global		**Baixa**	**Alta**
	Alta	**Global** Visão do mundo como um único mercado. As operações são controladas de modo centralizado no escritório central.	**Transnacional** Unidades especializadas permitem capacidade de resposta local. Mecanismos de coordenação complexa provêem a integração global.
	Baixa	**Internacional** Utiliza as capacitações existentes para expandir as atividades aos mercados externos.	**Multinacional** Muitas subsidiárias operando como unidades autônomas em muitos países.

Pressões por capacidade de resposta local

Quadro 3 - Modelos organizacionais

Fonte: Bateman e Snell (2006, p. 203)

Para o autor quanto menor a necessidade de adaptação do produto aos diferentes mercados, maior a competição através do preço e maior a atividade global da concorrência, maiores são as pressões por capacidade de resposta global, por outro lado, quanto maior a necessidade de adaptação do produto, da distribuição e da promoção e de adequação à legislação local, maior a pressão por capacidade de resposta local.

A maneira como cada empresa conduz o seu processo de internacionalização define qual estratégia será utilizada.

MODELO INTERNACIONAL: nesse modelo a empresa instala subsidiárias em todos os países em que atua, mas mantém todas as operações essenciais na matriz, as empresas locais realizam apenas pequenas alterações no produto. A vantagem desse modelo está em transmitir o *know-how* da matriz, dando mais competitividade para as subsidiárias, contudo as empresas perdem por não ter muita autonomia e dificuldade de obter ganhos de escala na produção.

MODELO MULTINACIONAL: nessa abordagem cada subsidiária tem uma grande autonomia, atendendo de maneira mais eficaz as exigências locais, o que diminui a necessidade e os custos de transferências da matriz para a empresa local, no entanto também aumenta os custos de produção, pois é quase impossível obter economias de escala.

MODELO GLOBAL: a empresa encara todos os mercados como se fosse um só e centraliza a produção em um local onde os custos de sejam mais baixos, sua competitividade está baseada nos ganhos com as economias de escala, no entanto, devido sua falta de adaptação local, alguns produtos podem sofrer rejeição em alguns mercados, além disso, a empresa fica muito vulnerável às taxas de câmbio dos países em que opera.

MODELO TRANSNACIONAL: reúne características de todos os outros modelos, mesmo as empresas locais tendo alto grau de autonomia, quando a padronização é viável, partes do produto são fabricadas nos locais mais competitivos para obter ganhos de escala. O grande diferencial desse modelo está na transferência de *know-how* não só da matriz para as subsidiárias, mas entre as subsidiárias, manter essa estrutura exige um alto grau de coordenação na matriz.

1.2.3. Formas de internacionalização

Bateman e Snell (2006) comparam as cinco maneiras básicas de internacionalização no quadro a seguir:

Exportação	**Licenciamento**	**Franquias**	***Joint Venture***	**Subsidiárias próprias no exterior**
Vantagens				
Economias de escala	Menores custos de desenvolvimento	Menores custos de desenvolvimento	Conhecimento local	Mantém o controle sobre a tecnologia
Consistente com uma estratégia global pura	Menor risco político	Menor risco político	Custos e riscos compartilhados	Mantém controle sobre as operações
			Pode ser a única opção	
Desvantagens				
Ausência de locais de baixo custo	Perda de controle sobre a tecnologia	Perda de controle sobre a qualidade	Perda controle sobre a tecnologia	Alto custo
Altos custos de transporte			Conflitos entre parceiros	Alto risco
Barreiras tarifárias				

Quadro 4 - Comparação entre as formas de internacionalização

Fonte: Bateman e Snell (2006, p. 209)

- **Exportação**

A exportação é a maneira mais simples de uma empresa de manufatura iniciar seu processo de internacionalização, ela proporciona economias de escala, contudo pode ser uma desvantagem se houver países onde o custo de produção é menor, além disso deixa a empresa vulnerável às taxas de câmbio e às barreiras técnicas e tarifárias dos países em que pretendem operar.

- **Licenciamento**

Consiste na transferência de know-how, direito de patente, direitos autorais, marca, nome, serviços e assistência comercial do licenciador para o licenciado. Geralmente, a transferência de tecnologia é feita para mercados distantes e complexos, já que diminui os

custos e os riscos de uma exportação direta, como também a rejeição do governo a produtos importados.

No entanto, essa forma de ingresso exige uma forte estrutura interna para seguir o procedimento técnico-administrativo necessário, assim como a escolha criteriosa do seu parceiro, uma vez que ele deve possuir condições de produzir produtos de mesma qualidade e que a empresa está treinando um concorrente em potencial.

- **Franquias**

A definição de franquia da *European Franchise Federation apud* Minervini (2005, p. 160) é a seguinte:

> É um sistema de gerenciar a comercialização (marketing) de produtos e/ou serviços, baseando-se em uma colaboração muito estreita entre duas empresas, legal e financeiramente independentes, o *franchisor* (franqueador) e o *individual franchise* (franqueado), em que o *franchisor* garante e impõe ao seu *individual franchise* o direito de gerenciar um negócio de acordo com o seu conceito (o do *franchisor*).

As vantagens dessa forma de internacionalização se assemelham às do licenciamento, menores custos e riscos de entrada nos mercados, contudo existe uma dificuldade em manter a mesma qualidade da matriz em um país diferente, como também, problemas causados pelos franqueados podem afetar a imagem da empresa em outros países.

- ***Joint-venture***

É um contrato entre duas partes para criar uma associação entre empresas, com objetivo comum e vantagem recíproca, com a finalidade de concretizar um ou mais negócios por tempo definido ou indefinido.

As *joint-ventures* podem ser: com uma empresa que fabrica produtos complementares; com um grupo industrial que tem atividades no setor; ou com uma empresa comercial. Em qualquer uma das associações a escolha de um bom sócio é essencial, é preciso que os papéis de todas as partes sejam bem definidos e que o negócio represente vantagem para ambos. Sendo bem estruturada, a *joint-venture* pode representar ganhos em conhecimento de mercado, acesso a tecnologia, economia de escala, redução de custos, entre outros. (MINERVINI, 2005)

- **Subsidiárias próprias no exterior**

A instalação de uma empresa própria em outro país pode ser feita através de uma filial de produção ou uma filial de vendas, ambas diminuem os riscos de manter parceiros locais e as desvantagens de não se conhecer profundamente a cultura local, além disso, exige maiores custos de instalação.

1.2.4. Evolução da internacionalização no Brasil

O Brasil iniciou o seu processo de internacionalização de forma muito tardia. Com muito espaço para expansão no mercado interno e pouca concorrência internacional, devido, principalmente, a implantação das políticas de substituição de importações pelo governo a partir da década de 1950, as empresas brasileiras não tinham estímulo para investir no mercado externo. E durante muito tempo o pouco volume de exportações ficava restrito às *commodities* agrícolas, a empresas estatais, como Vale do Rio Doce e Petrobrás e algumas instituições financeiras.

A partir da década de 1980, com a crise da dívida externa, o governo diminuiu os subsídios dado as empresas e houve, portanto, maior abertura do mercado nacional, dando espaço para a concorrência com empresas de outros países e obrigando as organizações nacionais buscarem melhores práticas de gestão e adquirirem vantagens competitivas sobre a nova concorrência. No entanto, nesse período, as práticas de internacionalização das empresas ficavam restritas a reação e atendimento de pedidos esporádicos feitos, em sua maioria, por países vizinhos ou com alguma similaridade cultural com o Brasil.

Somente em meados da década de 1990, que se deu início a um processo de real de internacionalização e expansão das empresas nacionais. Com o Plano Real, a abertura comercial e financeira, a estabilização monetária e a profunda reestruturação por que passou a estrutura produtiva da indústria do país (KUPFER, 2006; BARBOSA, 2006), foi formado o ambiente ideal para que as empresas brasileiras passassem a buscar a internacionalização como uma estratégia competitiva para sua sobrevivência.

Rocha, Silva e Carneiro (2006) *apud* Gonçalves (2008, p. 87) destacam como principais motivos para a internacionalização das empresas brasileiras:

- *Busca de mercados: crescimento: suporte à exportação, seguir o cliente.*
- *Busca de recursos: acesso a capital barato, acesso à matéria-prima.*
- *Busca de ativos estratégicos: acesso à tecnologia, acesso a canais de distribuição, desenvolvimento da marca.*

- *Busca de eficiência: acesso a mercados protegidos.*
- *Intenção estratégica.*
- *Exploração de oportunidades.*

Apesar de ainda estar aquém de suas possibilidades de expansão internacional, o Brasil está no caminho certo para atingir suas reais possibilidades. O volume de investimento direto no exterior vem aumentando de maneira consistente, tendo alçado o Brasil à posição de segundo maior investidor dentre os países em desenvolvimento no ano de 2006. (FDC/ CPII, 2007).

Décadas precedentes	Transição (a partir de meados de 80)	Situação atual (a partir do início de 90)
Exportações derivadas de excedentes resultantes de vantagens comparativas.	Exportações condicionais por vantagens competitivas.	Expansão internacional como estratégia de crescimento.
Improvisação.	Ação estrategicamente planejada.	Internacionalização com diretriz estratégica.
Oportunismo: válvula de escape para adversidades conjunturais internas.	Forte preocupação com a conformidade dos produtos.	Visão de longo prazo e diversificação das estratégias de internacionalização.
Produto de baixa conformidade com as exigências dos mercados externos.	Criação de gerências, departamentos e diretorias de comércio exterior.	Adaptação do produto às especificidades de cada mercado onde atua, muitas vezes com produção local.
Pouca estruturação interna para gerenciar as exportações.	Criação de serviços pós-vendas, para atender mercado externo, a partir da base doméstica.	Criação de diretoria internacional, com responsabilidade de administrar relações com subsidiárias.
Exportações diretas ou via agentes, sem preocupações maiores com serviços de pós-venda.	Estratégias mais completas de ação internacional, através de implantação de unidades de produção e/ou aquisição de plantas em outros países, formação de alianças.	Instalação de subsidiárias que se encarregam de marketing e da assistência pós-venda no mercado local.
Estratégia internacional centrada exclusivamente em exportações.	Número crescente de empresas exportadoras de bens e serviços em vários segmentos.	Aquisição de plantas no exterior por empresas não exportadoras como estratégia de internacionalização multidoméstica.
Presença no mercado internacional de um número restrito de grandes empresas exportadoras de bens. Expansão internacional como estratégia de crescimento. Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores.	Expansão internacional com estratégia de crescimento.	Ampliação da presença internacional com a participação de empresas de diferentes portes e setores.

Quadro 5 - Evolução das empresas brasileiras no mercado internacional

Fonte: Arruda, Goulart e Brasil (1996) *apud* Gonçalves (2008, p.88)

1.3. PME's

1.3.1. Conceitos gerais

As pessoas estão sempre se relacionando com as empresas, seja trabalhando, apenas interagindo ou a fim de atender suas diversas necessidades de bens e serviços, ou seja, grande parte de nossas vidas passamos dentro de empresas.

> A empresa é comumente definida pelos economistas como uma unidade básica do sistema econômico, cuja principal função é produzir bens e serviços, a empresa combina diversos fatores de produção, ou seja, os recursos naturais, o capital e o trabalho necessários para o desempenho da função produção. (SANTOS, 1982 *apud* CHIAVENATO, 2008, p. 41)

Para cada uma das diferentes necessidades das pessoas existem diversos tipos de empresas para atendê-las, as quais podem ser classificadas nos ramos de atividade industriais, comerciais ou prestadoras de serviços, assim como, podem ser diferenciadas quanto ao seu tamanho ou porte, contudo não existe um critério universal estabelecido para determinar em que classificação cada empresa se encontra. O parâmetro empregado dependerá do fim para o qual será utilizada a classificação. Segue abaixo os critérios mais usados no Brasil:

- **Número de empregados**

O parâmetro de número de empregados é o mais utilizado no Brasil, todas estatísticas divulgadas pelo Sebrae usam essa classificação, que é divida em pequena, média e grande empresa, separadas em dois ramos, indústria e comércio e serviços.

Classificação (porte)	**Número de empregados**	
	Indústria	**Comércio e serviços**
Pequena empresa	20 a 99	10 a 49
Média empresa	100 a 499	50 a 99
Grande empresa	500 ou mais	100 ou mais

Quadro 6 - Classificação utilizada pelo Sebrae para o tamanho das empresas

Fonte: Chiavenato (2008, p. 47)

Além disso, nos levantamentos dos censos e pesquisas sócio-econômicas do IBGE, é utilizado o critério de “pessoas ocupadas”, que além do número de empregados acrescenta os proprietários, o que permite que os micro empreendimentos que não empregam possam entrar nas estatísticas e receber os benefícios concedidos a essas empresas.

- **Receita operacional bruta anual**

A classificação de receita operacional bruta anual é utilizada pelo BNDES como critério para a concessão de empréstimos para as empresas, entre outros benefícios. A classificação divide as empresas em cinco grupos independentemente do ramo de atuação.

Classificação	Receita operacional bruta anual
Microempresa	Menor ou igual a R$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R$ 2,4 milhões e menor ou igual a R$ 16 milhões
Média empresa	Maior que R$ 16 milhões e menor ou igual a R$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R$ 90 milhões e menor ou igual a R$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que 300 milhões

Quadro 7 - Classificação utilizada pelo BNDES para o tamanho das empresas

Fonte: BNDES (2010)

Por receita operacional bruta anual entende-se:

- o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria;
- o preço dos serviços; e
- o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

Esse parâmetro também é usado pelo SIMPLES nacional (sistema integrado de pagamento e impostos das microempresas e empresas de pequeno porte), que é um regime de tributação específico para empresas desse porte, contudo os valores utilizados na classificação são bem diferentes dos usados pelo BNDES.

Classificação	Faturamento bruto anual
Microempresa	Menor ou igual a R$ 240.000,00
Pequena empresa	Maior que R$ 240.000,00 e menor ou igual a R$ 2.400.000,00

Quadro 8 - Classificação utilizada pelo SIMPLES para o tamanho das empresas

Fonte: Receita Federal (2010)

Como já foi posto, existem vários outros parâmetros de classificação e mesmo nos critérios utilizados acima cada órgão pode modificar os valores que definem os grupos, de maneira que estes representem melhor sua realidade local e os objetivos que pretendem atingir.

1.3.2. Importância das PME's

As PME's são de extrema importância para a dinâmica da economia de um país, de todas as pessoas jurídicas do mundo 99% são caracterizadas como micro e pequena empresa[1], e no Brasil não é diferente, segundo o Anuário do Trabalho da Micro e Pequena Empresa 2009, publicado pelo Sebrae em parceria com o DIEESE (2010), do total de 5.838.070 negócios formais registrados em 2008, 5.820.293, ou seja, 99,7% são PME's.

Vários são os motivos para o incentivo e manutenção das PME's. Destaca-se em primeiro lugar a criação de empregos formais, de acordo com dados da mesma pesquisa as micro, pequenas e médias empresas são responsáveis por 68,3% do total de empregos estabelecidos. Além disso, em seu conjunto as PME's são grandes responsáveis pela criação de novos empregos, segue abaixo o gráfico que ilustra a participação no total de novos empregos em relação ao porte dos estabelecimentos:

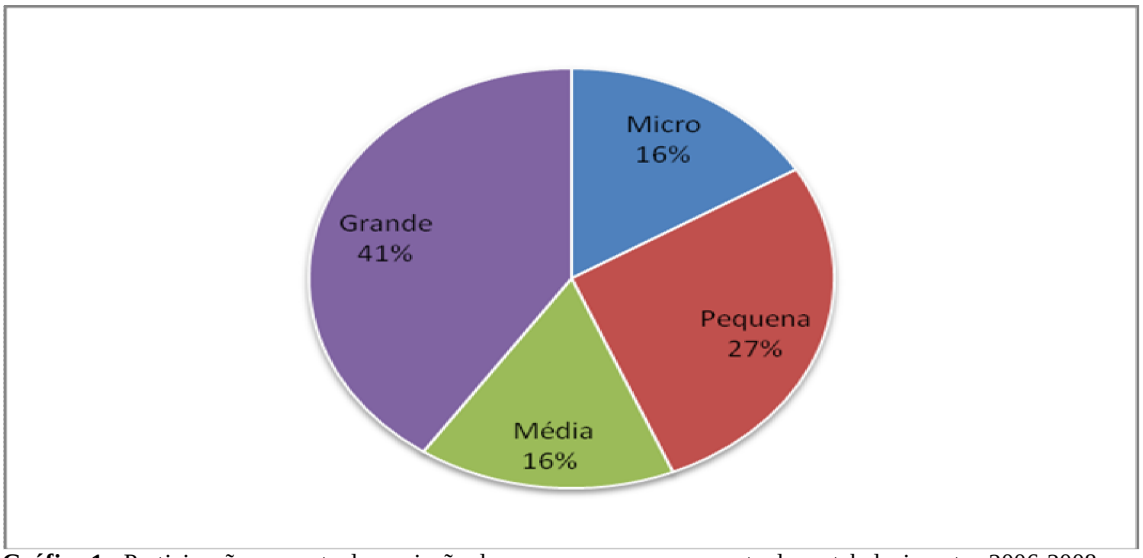

Gráfico 1 - Participação percentual na criação de novos empregos por porte dos estabelecimentos 2006-2008
Fonte: Adaptado de Sebrae e DIEESE (2010)

[1] Dados obtidos em: **Médias e pequenas empresas inovam e aumentam sua participação no PIB**. Disponível em: <http://saletto.com.br/italo/?p=498>. Acesso: 13 out. 2010.

O gráfico 1 mostra que a grande empresa teve maior participação na criação de novos empregos 41%, ou seja, do total de 3.279.221 novos empregos criados no período de 2006 a 2008, 1.326.686 ficaram a cargo das grandes empresas, um número bem maior que o criado pelas empresas de menor porte quando analisadas separadamente, contudo, quando analisado em seu conjunto as micro, pequenas e médias empresas obtiveram maior participação no total da criação de novos empregos se comparado aos grandes empreendimentos, 59%, ou seja, 1.952.535 novos postos de trabalho.

Além disso, as PME's auxiliam as grandes empresas de diversas formas, oferecendo produtos e serviços que são necessários às suas atividades, mas que não estão diretamente ligados ao seu negócio, como os serviços de limpeza, segurança, transporte, entre outros. Outra forma de auxilio é a ligação entre produtores e os consumidores, realizada por varejistas e atacadistas que possibilitam a venda dos produtos em um vasto território sem haver a necessidade de os fabricantes criarem lojas próprias. Silva *et al.* (2005) acrescenta o fato de que historicamente as PME's tem sido formadoras de mão-de-obra para as grandes empresas.

Existem também produtos e serviços que são oferecidos de forma mais eficiente por empresas de pequeno porte, devido a sua estrutura mais enxuta e flexível, na qual as decisões podem ser tomadas de maneira mais rápida, costuma-se dizer, por exemplo, que a fabricação de carros fica a cargo das grandes montadoras, mas o conserto é feito pelas pequenas empresas. Essa estrutura também permite que as PME's tenham maior facilidade para oferecer produtos e serviços personalizados, que estão com uma demanda crescente no mercado atual.

Outro fator que destaca a importância das PME's para a economia de um país, e em especial de um país com as dimensões do Brasil, é a sua contribuição para a melhor distribuição da renda e a diminuição das desigualdades regionais. Segue abaixo gráfico que mostram a distribuição dos estabelecimentos segundo seu porte em relação ao tamanho dos municípios, com base nos dados da pesquisa do Sebrae e do DIEESE (2010):

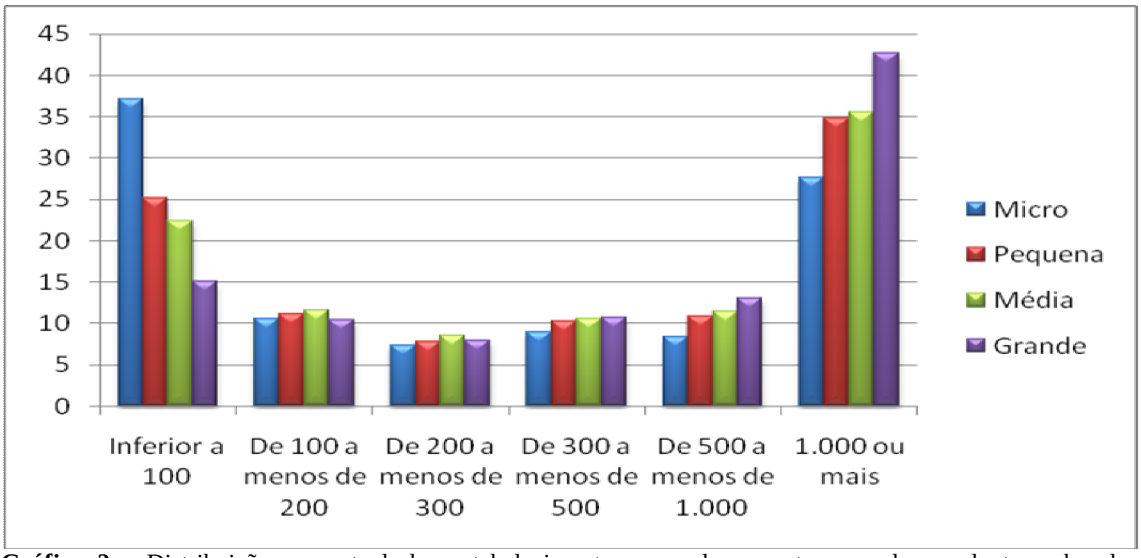

Gráfico 2 - Distribuição percentual dos estabelecimentos segundo o porte, por classes de tamanho dos municípios (em 1.000 hab)

Fonte: Adaptado de Sebrae e DIEESE (2010)

Através do gráfico 2 é possível perceber existe uma concentração das grandes empresas em municípios com maior número de habitantes, 84,9% do total das grandes empresas estão nos municípios com 100.000 habitantes ou mais, que juntos representam somente 5% do total de municípios, enquanto as empresas de menor porte, especialmente as micro empresas, se concentram nas cidades com menos de 100.00 habitantes, ou seja, quanto menor o município maior é importância das PME's para sua economia.

As PME's também estimulam a competição econômica, já que é sabido que em setores onde existe o domínio de grandes empresas a tendência é que elas estabeleçam preços altos, contenham o desenvolvimento tecnológico, excluam novos concorrentes e abusem da sua posição de poder, por isso, o estabelecimento de pequenas e médias empresas, que em seu conjunto possuam força no setor, contribui para o aumento da produtividade, da concorrência, da qualidade dos produtos e serviços oferecidos e, em conseqüência, eleva o padrão de vida da população. Além disso, o estímulo a criação e a manutenção de PME's ajuda a desenvolver uma classe empresarial local, ou seja, os lucros obtidos com os negócios continuam na região e não são remetidos para outros locais, como acontece com uma considerável parte das grandes empresas que tem sua sede administrativa nos grandes centros ou em outros países.

1.3.3. Dificuldades no gerenciamento das PME's

Na pesquisa Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003-2005 realizada em todo o Brasil, pelo Sebrae (2007) detectou que para as MPE's em atividade nesse período os fatores de maior dificuldade para o seu gerenciamento são os apresentados a seguir:

POLÍTICAS PÚBLICAS E ARCABOUÇO LEGAL: a burocracia e, especialmente, a alta carga tributária impostas pelo Estado são citados como os fatores que mais afetam negativamente a gestão das pequenas empresas, a pesquisa "*Paying Taxes 2008*" realizada pela consultoria PricewaterhouseCoopers apontou que uma empresa brasileira gasta 2.600 horas (108,3 dias) por ano para cumprir com todas suas obrigações tributárias e que 69,2% do seu lucro líquido é consumido por impostos, sendo 40,6% do total somente com contribuições previdenciárias[2].

FALHAS GERENCIAIS: a gestão das pequenas empresas ainda é muito intuitiva e pouco profissional, por isso, problemas como ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais, desconhecimento do mercado, entre outros, ainda afetam bastante o cotidiano dessas empresas.

CAUSAS ECONÔMICAS CONJUNTURAIS: esse problema pode ser interpretado como efeito das falhas gerenciais, já que uma empresa sem planejamento e gestão profissional está muito mais sujeita às conseqüências causadas por problemas externos.

FALTA DE CAPITAL DE GIRO: o potencial de acumulação de capital das MPE's é bem menor que o das grandes empresas, por isso, sua capacidade de auto-investimento é muito pequena, o que dificulta sua possibilidade de expansão e investimento em tecnologia tanto na produção como no gerenciamento. Para Silva (1998) essa também é uma das causas para a maior vulnerabilidade dessas empresas em relação às causas econômicas conjunturais.

---

[2] Dados obtidos em: **Empresa brasileira é a que mais gasta tempo para pagar impostos.** Disponível em: http://www.cgimoveis.com.br/economia/empresa-brasileira-e-a-que-mais-gasta-tempo-para-pagar-impostos>. Acesso em: 13 out. 2010.

LOGÍSTICA OPERACIONAL: a logística é atualmente um grande gargalo da infra-estrutura no Brasil, por exemplo, as empresas brasileiras gastam 56,3% a mais em logística que as norte-americanas e esses custos representam 12,8% do PIB do país[3].

CONCORRÊNCIA MUITO FORTE: a globalização e a internet têm ajudado a aumentar as oportunidades de negócios, mas também ampliou a concorrência, além disso, atualmente vivemos uma tendência à fusão de grandes empresas, o que aumenta ainda mais a sua competitividade, uma vez que os custos gerenciais são reduzidos e o poder de barganha frente os fornecedores é muito maior, possibilitando que os preços dos produtos e serviços oferecidos fiquem cada vez menores em comparação com os das pequenas empresas.

FALTA DE MÃO-DE-OBRA QUALIFICADA: muitos especialistas já dizem que o Brasil vive um apagão de mão-de-obra, a demanda por profissionais qualificados é muito maior do que o mercado oferece, especialmente pelos profissionais de engenharia.

[3] Dados obtidos em: PAIVA, Luiz de. **Custos logísticos no Brasil e nos Estados Unidos.** Disponível em: <http://ogerente.com/logisticando/2006/08/07/custos-logisticos-no-brasil-e-nos-estados-unidos/>. Acesso em: 13 out. 2010.

Capítulo 2

Metodologia

2. METODOLOGIA

A ciência é um conjunto sistematizado de conjecturas logicamente correlacionadas acerca dos acontecimentos de um fenômeno. Não há ciência sem o emprego de métodos científicos. A ciência é uma das maneiras de se ter acesso ao conhecimento e sua atividade básica é a pesquisa. (VERGARA, 2006; MARCONI; LAKATOS, 2005)

Para Ander-Egg (1978) *apud* Marconi e Lakatos (2005, p.157) pesquisa é um "procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento".

> Pode-se definir pesquisa como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. […] A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso de conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa de métodos, técnicas e outros procedimentos. (GIL, 2002, p. 17)

Sendo assim, a seguir serão apresentados os métodos e técnicas de pesquisa utilizados neste trabalho.

2.1. Método científico

Vergara (2006, p. 12) define método como "um caminho, uma forma, uma lógica de pensamento". Já Marconi e Lakatos (2005, p. 83) conceituam método como "o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros –, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista".

O método utilizado neste trabalho foi o método dedutivo, que para Vergara (2006, p. 13) "deduz alguma coisa a partir da formulação de hipóteses que são testadas e busca regularidades e relacionamentos causais entre elementos. A causalidade é seu eixo de explicação científica".

2.2. Tipos de pesquisa

Gil (2002) classifica os tipos de pesquisa em dois ramos: quanto aos objetivos e quanto aos procedimentos técnicos utilizados, já Vergara (2006) classifica quanto aos fins e quanto aos meios, respectivamente.

a) Quanto aos objetivos (*fins*):

Quanto aos fins, a pesquisa realizada foi definida como exploratória, visto que busca reunir todas as informações disponíveis sobre um tema pouco estudado como a governança corporativa em PME's. Para Gil (2002, p. 41) "estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses".

Ainda quanto aos fins, a pesquisa também é classificada como descritiva, que tem como um de seus objetivos "estabelecer correlações entre variáveis" (Vergara, 2006, p. 47), identificado neste trabalho, uma vez que relaciona as vantagens da governança corporativa ao processo de internacionalização.

b) Quanto aos procedimentos técnicos utilizados (*meios*):

Marconi e Lakatos (2005, p. 176) definem técnica como "um conjunto de preceitos ou processos de que se serve uma ciência ou arte; é a habilidade para usar esses preceitos ou normas, a parte prática".

A técnica utilizada neste estudo foi a pesquisa bibliográfica. Esse tipo de pesquisa realiza um estudo sistematizado baseado em material já elaborado acessível ao público em geral, constituído principalmente de livros e artigos científicos. (GIL, 2002; VERGARA, 2006)

> A pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias, abrange toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais: filmes e televisão. (MARCONI; LAKATOS, 2005, p. 185)

As autoras ainda destacam que a partir da pesquisa bibliográfica é possível não só realizar um estudo de tudo o que já foi publicado como também fazer novos questionamentos e suposições acerca de um assunto, ou seja, estudá-lo sob uma nova perspectiva.

Capítulo 3

Governança Corporativa e a Internacionalização de PME's

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME'S

3.1. Vantagens da adoção de boas práticas de governança corporativa

A adoção de boas práticas de governança corporativa trás inúmeras vantagens não só para as empresas, como também para os países que, de maneira geral, possuem organizações que adotem essas práticas e que mantenham uma política de garantia dos direitos de propriedade dos investidores. Quanto maior o nível dessa segurança, maior o fluxo de investimentos externos para o país, contudo a qualidade de governança das empresas brasileiras, apesar de já haver evoluído bastante e ter garantido grandes investimentos para o país, ainda está aquém do ideal. (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009; SILVEIRA, 2010)

No entanto, uma pesquisa realizada pela McKinsey Company (2000) *apud* Silva A. (2006) constatou que os investidores estão dispostos a pagar mais por empresas que possuam boas práticas de governança corporativa (valor denominado como prêmio de governança), em especial por aquelas que estão localizadas em países onde a proteção aos investidores é menor. Quanto mais insatisfatório for o nível de governança do país, maior é o prêmio de governança oferecido para as empresas, isso porque em países mais confiáveis as empresas, de maneira geral, já adotam a governança corporativa.

País	Prêmio (%)
Reino Unido	17,9
Suíça	18,0
Suécia	18,2
Estados Unidos	18,3
Holanda	18,5
Espanha	19,2
Bélgica	19,6
França	19,8
Alemanha	20,2
Japão	20,2
Taiwan	20,2
Chile	20,8
Argentina	21,2

México	21,5
Itália	22,0
Brasil	**22,9**
Coréia	24,2
Malásia	24,9
Tailândia	25,7
Indonésia	27,1
Colômbia	27,2
Venezuela	27,6

Tabela 1 - Prêmio de governança corporativa

Fonte: McKinsey (2000) *apud* Silva A. (2006, p. 82)

Portanto, é possível auferir que, como a governança no Brasil ainda é incipiente, as organizações somente ao adotar boas práticas conseguem se destacar das demais e aumentar o seu valor diante dos investidores em 22,9%, segundo a pesquisa.

Esse aumento de valor das empresas é ocasionado por uma série de vantagens que surgem a partir da adoção de boas práticas de governança corporativa, e entre eles está a melhoria da gestão. Para Silveira (2006) *apud* Domeneghetti e Meir (2009) os mecanismos de governança adotados tornam o processo de tomada de decisão mais profissional e transparente onde propriedade e gestão são separadas, são usados mecanismos de remuneração e avaliação de desempenho claros e objetivos, há fiscalização, comunicação e transparência dos processos deixando a empresa mais institucionalizada.

Ainda sobre a relação entre governança, gestão e valor Silva E. (2006, p. 49) acrescenta:

- *A governança é tida como importante valor corporativo, mas ela sozinha não gera valor.*
- *A geração de valor acontece quando se tem um negócio estrategicamente bem conduzido e administrado.*
- *Considerando o item anterior, as boas práticas de governança resultarão numa gestão bem melhor, maximizando a geração de valor para acionistas e as outras partes interessadas.*

Domeneghetti e Meir (2009, p. 139) destacam também a importância da governança corporativa ao acrescentar bens intangíveis para as empresas, o que, conseqüentemente, aumenta o seu valor de mercado. “Segundo os especialistas, a Governança tem efeito direto

no valor da empresa, especialmente em relação a seus bens intangíveis, como confiabilidade, segurança, credibilidade, transparência e, inclusive, sua Marca e Reputação".

Outro ponto importante é a relação entre governança corporativa e o desempenho operacional das empresas. Para obter um parâmetro quantitativo dessa relação Silva A. (2006) utilizou um índice construído por Carvalhal e Leal, em parceria com o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID), o IGCBRA, usado para medir a qualidade da governança das empresas, o índice varia de 0 a 15, e classifica as empresas em três categorias: práticas excelentes (IGCBRA de 11 a 15), práticas medianas (IGCBRA de 6 a 10) práticas indesejáveis (IGCBRA de 0 a 5). O Brasil está representado nas seguintes proporções: 3% das empresas possuem práticas excelentes, 79% práticas medianas e 18% práticas indesejáveis, o que evidencia incipiência da governança corporativa no Brasil.

A partir do IGCBRA, Silva A. (2006) analisou o valor e o desempenho operacional (com base no retorno sobre os ativos – ROA) das empresas brasileiras desde o início do Plano Real e obteve os seguintes resultados:

Aumento de pontos no IGCBRA	Aumento no preço da ação	Aumento no desempenho
1	16,50%	0,75%
2	33,00%	1,50%
3	49,50%	2,25%
4	66,00%	3,00%
5	82,50%	3,75%
6	99,00%	4,50%
7	115,50%	5,25%
8	132,00%	6,00%
9	148,50%	6,75%
10	165,00%	7,50%
11	181,50%	8,25%
12	198,00%	9,00%
13	214,50%	9,75%
14	231,00%	10,50%
15	247,50%	11,25%

Tabela 2 - Governança corporativa, valor e desempenho

Fonte: Silva A. (2006, p. 90)

A pesquisa analisou as alterações provocadas no preço das ações e no desempenho da empresa quando era acrescentado 01 ponto no índice IGCBRA, ou seja, quando as práticas de governança corporativa evoluíam. A partir dos dados obtidos foi possível concluir que boas práticas de governança corporativa têm uma influência muito positiva em relação aos dois indicadores, passando do índice IGCBRA 0 para IGCBRA 15, uma empresa aumenta o preço da sua ação em 247,50% e o seu desempenho operacional em 11,25%. Por fim, o autor conclui dizendo: “podemos afirmar, com forte embasamento teórico e empírico, que melhores práticas de governança corporativa levam a um valor de mercado maior e a um desempenho operacional superior das empresas brasileiras”. (SILVA A., 2006, p. 90)

O ex-presidente do conselho do IBGC Cunha ressalta também que o ganho de competitividade e os melhores resultados de longo prazo trazidos pela adoção de boas práticas de governança corporativa ajudam a diminuir o custo de capital das empresas, ou seja, menores custos de empréstimos. (DOMENEGHETTI; MEIR, 2009)

3.1.1. Governança corporativa nas PME’s

A pesquisa As pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil (2008), apresentou os principais motivos pelos quais as PME’s adotam práticas de governança corporativa, os resultados são apresentados no gráfico a seguir:

Gráfico 3 - Motivos pelos quais as PME’s adotam a governança corporativa

Fonte: Rocha (2008, p. 04)

Apesar de apresentarem motivações semelhantes as das grandes empresas, as práticas de governança corporativa adotadas pelas PME’s devem ser diferenciadas e adaptadas à sua realidade, levando em consideração não só a sua estrutura menor, como também inviabilidade

de custear a criação e a manutenção de uma estrutura de governança tão complexa quanto a de uma empresa de grande porte.

Para Efeiche, sócio da Diagono Gestão & Governança, as práticas de governança corporativa que devem ser adotadas nas PME's são aquelas relacionadas à transparência: saber capturar, analisar, divulgar e utilizar os dados corretos para que o próprio gestor tenha uma melhor noção do seu negócio e, a partir daí, elaborar planos de ação para a empresa, como também melhorar a comunicação com sua equipe: bancos, fornecedores e clientes. (PMES, 2009)

Outro fator importante é que grande parte das PME's tem estrutura familiar e, portanto, adotar práticas de governança corporativa ajuda a diminuir os conflitos e problemas que ocorrem nesse tipo de empresa. Atualmente as empresas familiares representam 80% dos negócios no país, contudo apenas 5% chegam à 4ª geração, administrada por seus herdeiros. (PRADO, 2010; PAZ, 2010)

Ricca (2009, p. 01) aponta alguns dos pontos onde devem atuar as práticas de governança corporativa em empresas familiares:

- *redução dos riscos do processo de sucessão;*
- *controle e geração dos negócios familiares através de um Conselho de Administração assegurando aos fundadores o direito de se afastar, paulatinamente, das operações, sem comprometer a performance e a continuidade da empresa;*
- *treinamento para os sucessores através de sua participação no Conselho, proporcionando mais chances de estabilidade da empresa e dos negócios, não dependendo eminentemente da pessoa do fundador para isso;*
- *proporcionar aos principais acionistas ou sócios, condições de atuação e participação na gestão das empresas e dos negócios, não estando necessariamente envolvidos nas operações, conduzidas por equipes profissionais.*

Segundo Prado (2009, p. 01):

> Nesses casos, a governança corporativa por não ter por objetivo principal acessar a poupança disponível, mas sim contribuir para que a empresa tenha continuidade através das gerações. Para tanto, faz-se necessário implementar um adequado planejamento jurídico sucessório em três esferas, quais sejam: na transmissão da propriedade nas participações societárias, no exercício de poder de controle e na sua gestão. E sempre visando a que a empresa dependa menos de pessoas e mais de processos, ou seja, de mecanismos jurídicos e institucionais estruturados de forma profissional.

Silveira (2010, p. 309) destacou as vantagens da adoção de práticas de governança corporativa em empresas familiares apontadas por uma pesquisa realizada pelo IBGC com 15 empresas de controle familiar listadas em bolsa e consideradas destaque em governança corporativa publicadas no livro Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaque no Brasil:

No âmbito interno:

i. *maior profissionalização da gestão e alinhamento dos interesses;*
ii. *maior formalização dos processos de trabalho;*
iii. *aprimoramento do processo decisório da alta gestão, com decisões menos subjetivas e ao mesmo tempo mais rápidas;*
iv. *separação mais clara de papéis entre representantes da propriedade (conselheiros) e da gestão (diretor-presidente e demais diretores);*
v. *melhor gestão dos riscos, incluindo o aprimoramento dos controles internos.*

No âmbito externo:

i. *melhor percepção dos papéis corporativos pelos investidores, com maior valorização de ações e títulos de dívida da empresa;*
ii. *maior acesso ao capital, com aumento do leque de opções para financiamento de projetos (mesmo em momentos macroeconômicos difíceis);*
iii. *aumento da credibilidade junto a credores (incluindo bancos de fomento como BNDES e IFC) e contribuição para um melhor rating de crédito;*
iv. *maior liquidez e volume de negócios das ações;*
v. *melhor imagem e reputação da companhia no mercado.*

Uma pesquisa realizada pela consultoria Properare realizada com 217 empresas familiares brasileiras, publicada na reportagem do Portal Exame Bom para a imagem. Bom para as finanças (2007) conseguiu mostrar quantitativamente as vantagens na adoção de práticas de governança corporativa. Foi realizada uma comparação entre os resultados do faturamento e do lucro de empresas com governança avançada e governança rudimentar nos anos de 2002 a 2006, os resultados são apresentados no quadro a seguir:

Retorno garantido	
Nos últimos cinco anos, as empresas brasileiras com maior nível de governança cresceram mais que aquelas cuja governança é incipiente	
Governança avançada	**Governança rudimentar**
Possuem conselheiros independentes, elaboram planos estratégicos e definem critérios para que familiares trabalhem nas companhias	Não possuem conselheiros independentes, os próprios empreendedores definem os investimentos e não há critérios para que familiares trabalhem nas empresas
Crescimento do faturamento	
66%	**27%**
Crescimento do lucro	
42%	**18%**

Quadro 9 - Governança avançada *versus* governança rudimentar

Fonte: Prosperare Consultoria *apud* Mautone (2007)

Os resultados comprovam que empresas familiares que adotam práticas de governança corporativa lidam melhor com os problemas que uma empresa com esse tipo de estrutura enfrenta e, portanto, se preocupa somente com as questões essenciais da organização dando maior retorno ao faturamento ao lucro.

De maneira geral, a governança corporativa garante perenidade às empresas familiares, ela faz com a família participe das decisões sem a interferência dos problemas de ordem pessoal, assegurando não só a boa gestão da empresa como também a continuidade da família na administração durante várias gerações.

Além disso, é importante ressaltar que as práticas de governança corporativa são importantes para pavimentar o crescimento sustentado das PME's para que um dia elas se tornem grandes e como conseqüência possam acessar outras formas de financiamento como o mercado de capitais, através de um IPO (Oferta Inicial de Ações). (IMPORTANCE, 2010)

No entanto, apesar de sua reconhecida sua importância, práticas de governança corporativa ainda são muito pouco adotadas pelas PME's. "É uma reação natural do empresário achar que conceitos como "governança corporativa" ou "sustentabilidade" são sofisticados demais, distantes da realidade do seu negócio. Como ele mesmo comenta: 'essas coisas são para os outros'" (SCHMIDT, 2009, p. 03).

A transparência e a prestação de contas que a governança corporativa exige são fatores que causam muita resistência, uma vez que, historicamente, a relação entre pequenos empresários e alguns *stakeholders* como funcionários, sindicatos, concorrentes e governo tem

sido de medo e desconfiança. Além disso, como a maioria das PME's é de origem familiar e/ou tem na figura de seu fundador um domínio muito forte existe uma grande relutância em mudar os métodos de gestão já arraigados na empresa. (SOARES, 2010; IMPORTANCE, 2010)

O texto *Importance of Corporate Governance for SMEs* (2010) destaca também que além dos problemas já citados, existe muito pouca informação a respeito de governança corporativa relacionada às PME's, por isso, recomenda que os órgãos responsáveis façam um código de governança corporativa específico para as PME's, levando em consideração todas as suas particularidades.

3.2. Requisitos para a internacionalização de PME's

Para Nosé Junior (2004) a maneira mais comum de uma empresa iniciar sua internacionalização é a prática da exportação, por ser o caminho mais fácil e natural. Apesar de se apresentar como o modo mais simples para dar início à internacionalização, para exportar é necessário dedicação, planejamento e regras a serem seguidas. "A exportação exige um compromisso com a qualidade, a criatividade e o profissionalismo". (MINERVINI, 2005, p. 5)

Minervini (2005) diz que a exportação tem por base três parâmetros: 1) empresa competitiva; 2) transferência de produto, ou seja, a melhor maneira de encaminhar e apresentar seu produto; 3) gestão do mercado (selecionar e acompanhar o mercado em que irá operar).

Além disso, o autor define cinco passos a serem seguidos pelas empresas que pretendem iniciar a atividade de exportação:

1º) Avaliar a capacidade de internacionalização:

A internacionalização não deve ser encarada como um evento passageiro, somente para superar uma crise no mercado interno, mas sim como uma oportunidade real de crescimento para a organização. A empresa deve estar ciente de que o mercado internacional faz exigências diferentes das do mercado nacional e será necessário realizar adaptações em todos os níveis da organização e que nem sempre a empresa está preparada para atender todas essas exigências, por isso, antes de se aventurar na exportação é preciso avaliar qual a sua real capacidade exportadora.

“Capacidade exportadora é a capacidade da empresa de “pensar globalmente”, de adaptar a própria forma de gestão com base nas exigências do mercado internacional”. (MINERVINI, 2005, p. 20)

Além das mudanças na gestão muitas vezes é preciso alterar o produto, o processo e a capacidade de produção, a forma de comercialização, a promoção, os fornecedores, entre outros, como também realizar os tramites legais básicos que o processo de exportação determina, portanto, esta é uma etapa essencial para a empresa que quer ter seu processo de internacionalização bem sucedido.

2º) Preparar a empresa para a integração:

Devido às exigências já apresentadas, o esforço para a internacionalização não deve ficar só a cargo do departamento responsável, mas deve mobilizar todas as pessoas da empresa, uma vez que irá mudar o *status quo* de todos os processos da organização e, portanto, se não for bem administrada, a internacionalização pode sofrer resistências internas. Para Nosé Junior (2004, p. 189):

> É aconselhável que seja feito um trabalho de conscientização interna para os funcionários da empresa, mostrando a importância da exportação para a ampliação futura e manutenção dos atuais empregos e possibilitando melhores condições de vida para a sociedade, maior renda para o país, etc.

Nesse caso, é importante que haja um esforço de comunicação para que os colaboradores fiquem a par de como será feito todo o processo de internacionalização e quais serão suas responsabilidades dentro dele.

3º) Redigir um plano de ação:

O plano de ação é uma espécie de guia que contém as principais atividades necessárias para iniciar a exportação, como a preparação da empresa, a escolha de parceiros, a estrutura de custos, a escolha dos mercados, o levantamento de informações, a forma de promoção, entre outras.

4º) Conhecer os principais riscos:

Antes de iniciar o processo de internacionalização todos os riscos envolvidos devem ser avaliados para que as precauções cabíveis sejam tomadas. Minervini (2005) destaca como os principais riscos: risco país; risco cambial; risco de falta de retirada de mercadoria; risco da

variabilidade da demanda; risco da variabilidade do preço de venda; risco do incremento dos custos de investimento; risco técnico e risco jurídico.

Para diminuir os riscos é necessário que a empresa saiba selecionar criteriosamente seus parceiros e o mercado no qual pretende ingressar.

5º) Implementar uma rede de contatos, tanto no Brasil como no exterior:

Minervini (2005) aborda o assunto somente no âmbito dos órgãos do governo e entidades internacionais de apoio à exportação. Contudo, o uso das redes de contatos (*networks*) para o processo de internacionalização pode ser muito mais amplo.

"Uma *network* é constituída por um vasto número de *links* e conexões que existem entre organizações que participam direta ou indiretamente de um mercado, tais como clientes, fornecedores, distribuidores, fornecedores complementares, entre outros". (CUNNINGHAM, 1985 *apud* LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2009, p. 31)

O uso das *networks* no processo de internacionalização é especialmente importante para as PME's, uma vez que essas empresas têm maiores dificuldades de acesso a recursos (humanos, financeiros, de sistemas de informação, entre outros) e, portanto, elas utilizam suas redes de relacionamento para suprir essas necessidades. Além disso, as *networks* são usadas para adquirir conhecimento sobre novos mercados, aprender com experiências próprias e das demais empresas e para acessar *networks* de outros países, entre outros. (LEVY; MOTA; WERMELINGER, 2009)

Minervini (2005) também aponta fatores determinantes no processo de exportação e acrescenta que muitos empresários enxergam o panorama de maneira superficial, causando o que o ator chama de Fenômeno do Iceberg.

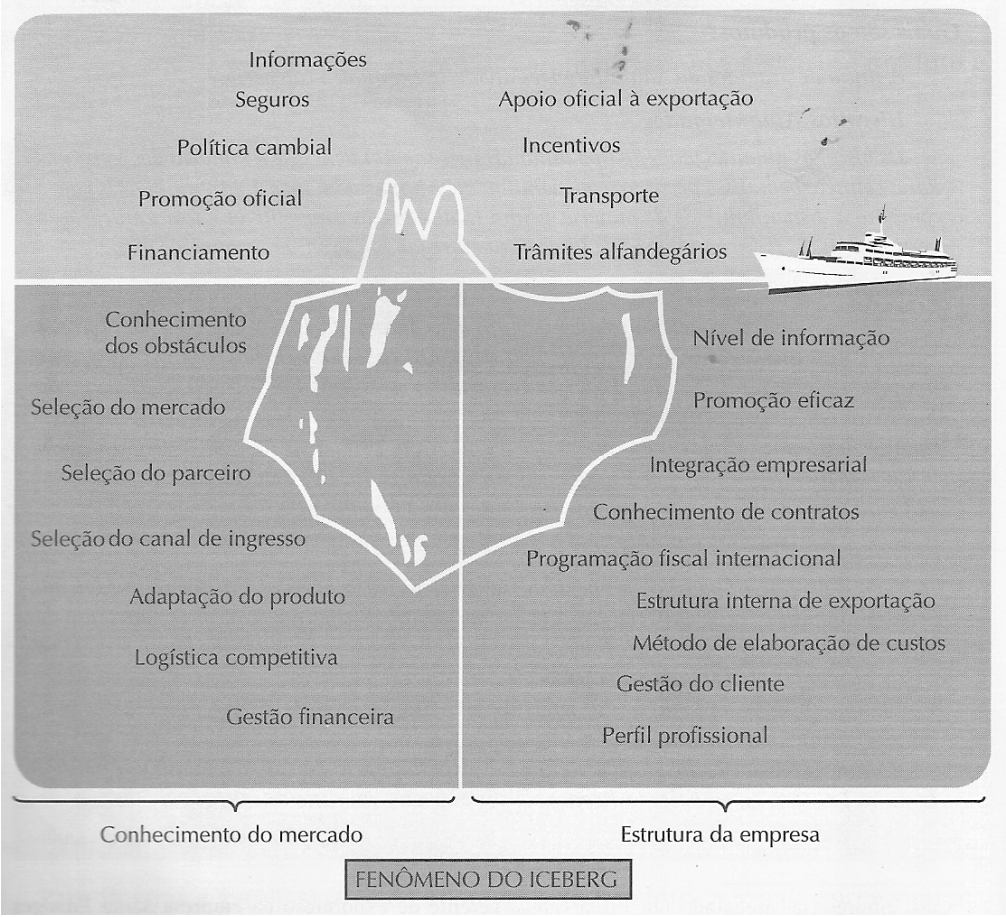

Figura 2 - A questão do iceberg

Fonte: Minervini (2005, p. 14)

O processo de exportação deve ser observado sob duas perspectivas: o conhecimento do mercado e a estrutura da empresa. Existem aspectos que são facilmente observados, mas também existem outros pouco abordados que são tão ou até mais importantes para o sucesso ou fracasso da empresa.

3.3. As práticas de governança corporativa e a internacionalização das PME's

Como foi visto, é necessário atender a vários critérios para que uma PME obtenha sucesso no seu processo de internacionalização e, através das vantagens apresentadas, é possível deduzir que a adoção de algumas práticas de governança corporativa pode facilitar a execução desse processo.

A partir do estudo realizado, se destacam os pontos a seguir:

COMPETITIVIDADE DA EMPRESA: além de ter produtos competitivos para o mercado internacional, a gestão da empresa também deve ser competitiva, e mecanismos de governança como a criação do conselho de administração garantem que as empresas tenham um objetivo, planejado pelos donos, mas executado por profissionais, havendo separação entre propriedade e gestão. Esses fatores asseguram não só melhores resultados operacionais, como já foi apresentado, mas também fazem com que a internacionalização seja parte da estratégia da empresa e não um movimento esporádico.

AVALIAÇÃO DA CAPACIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO: o recolhimento, a auditoria e a divulgação periódica dos dados da empresa ajudam o gestor a avaliar, além da situação momentânea da empresa, a sua capacidade de exportação e prepará-la da maneira adequada.

MOBILIZAÇÃO INTERNA: as práticas de governança corporativa que abrangem todos os *stakeholders*, oferecendo maior participação nas decisões, melhorando a comunicação e estabelecendo claramente os seus papéis dentro da organização facilitam a difusão da cultura exportadora dentro da empresa e a mobilização de todos os agentes como empregados, fornecedores, entre outros.

FINANCIAMENTOS: todas as mudanças necessárias para a exportação acarretam custos que na maioria dos casos, devido a dificuldade de autofinanciamento das PME's, são cobertos por financiamentos externos. A credibilidade gerada pelas práticas de governança corporativa facilita a aquisição desses empréstimos a custos mais baixos, aumentando ainda mais a competitividade da empresa.

PARCEIROS E *NETWORKS*: a credibilidade facilita também a entrada nas *networks*, para Barnir e Smith (2002) *apud* Levy, Mota e Wermelinger (2009) como a confiança, que é essencial nessas relações, é gerada somente no longo prazo, fatores como a qualidade e a credibilidade são fundamentais para a decisão de estabelecer ou não uma *network*.

Domeneghetti e Meir (2009) destacam ainda que para companhias que querem se estabelecer internacionalmente, além de aderir às práticas de governança corporativa locais, devem adotar uma linguagem global e se adequarem também a exigências regulatórias de governança corporativa em nível mundial.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independentemente de seu porte, a adoção de práticas de governança corporativa oferece grandes benefícios para a empresa, baseando suas ações nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa a organização consegue definir quais as atribuições e os direitos de cada *stakeholder*, traçando seus objetivos através das expectativas dos proprietários, conduzindo os rumos com uma gestão profissional, sem perder de vista as exigências do governo e a importância de fornecedores, funcionários, clientes, meio-ambiente e da sociedade como um todo.

Através do estudo foi possível estabelecer que as práticas de governança corporativa motivam uma gestão profissional e originam bens intangíveis como transparência, segurança, confiabilidade e credibilidade para a empresa e sua marca, possibilitando entre outras coisas o acesso a fontes de financiamento mais baratas, tornando a empresa mais competitiva. Todos esses aspectos reunidos proporcionam um impacto positivo no valor de mercado e no desempenho operacional da empresa.

As práticas de governança corporativa nas PME’s devem ser adaptadas, levando em consideração sua diferença de tamanho e a menor capacidade de arcar com todos os custos da estrutura de governança, no entanto isso não significa que os benefícios gerados sejam menores. Para empresas desse porte a governança corporativa é necessária como meio de conhecer melhor seus dados e utilizá-los como subsídios para elaborar planos estratégicos, como também criar uma estrutura forte para a expansão da empresa.

Outro ponto destacado é a importância da governança corporativa para empresas familiares, que representam grande parte das PME’s. Através das práticas de governança é possível separar os conflitos familiares do dia-dia da companhia e pensar somente nos problemas relacionados à organização, garantido melhores resultados estratégicos e a perenidade da empresa no mercado, assim como a continuidade do controle da família por várias gerações.

No entanto, apesar dos benefícios reconhecidos, muitas PME’s ainda resistem à adoção de práticas de governança corporativa afirmando que elas são voltadas somente para grandes empresas. Outro fator que restringe essas práticas para as PME’s é o fato de não existir um guia específico para empresas desse porte, além de haver pouca literatura técnica sobre o assunto, ficando como sugestão para pesquisas a serem realizadas futuramente.

No que tange ao processo de internacionalização, foi constatado que vários pré-requisitos devem ser cumpridos pela empresa que pretende adotar essa prática como parte da

estratégia organizacional. E foi constatado que adotar práticas de governança corporativa ajudaria a atingir alguns desses requisitos, como: a competitividade da empresa; avaliação da capacidade de internacionalização; mobilização interna; obtenção financiamentos e de a reunião de parcerias e *networks*. Destacou-se também a importância de aderir a práticas internacionais de governança corporativa.

Portanto, a adoção da governança corporativa pelas PME’s se mostra vantajosa independentemente da intenção de internacionalização, contudo para as empresas que pretendem ingressar nesse processo aderir às práticas de governança aumenta em muito a possibilidade de a ação ser bem sucedida.

REFERÊNCIAS

ANDER-EGG, Ezequiel. **Introducción a las técnicas de investigación social:** para trabajadores sociales. 7. ed. Buenos Aires: Humanitas, 1978.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARRUDA, C. A.; GOULART. L.; BRASIL, H. V. Estratégias de internacionalização: competitividade e incrementalismo. In: FUNDAÇÃO DOM CABRAL (org.). **Internacionalização de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1996.

BARBOSA, Rubens Antonio. **Internacionalização das empresas brasileiras.** 28 fev. 2006. Disponível em: <http://www.rbarbosaconsult.com.br/artigo_internacionaliza%C3%A7%C3%A3o_das_empre emp_brasileiras.asp>. Acesso em: 10 ago. 2010.

BARNIR, A.; SMITH, K. A. Interfirm alliances in the small business: the role of social networks. **Journal of Small Business Management,** Oxford, v. 40, n. 3, p. 219-232, 2002.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração:** novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BECHT, Marco; BOLTON, Patrick; RÖELL; Alisa. Corporate governance and control. **NBER Working paper series.** Cambridge, MA: National Burear of Economic Research, nº 9.371, Cambridge, MA, 2002.

BNDES. **Porte de empresa.** Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em: 05 de out. 2010.

CADBURY COMMITTEE. **The report of the committee on financial aspects of corporate governance.** Londres: Cadbury Committee, 1992.

CADBURY, Adrian. The future of corporate governance: the rules of the game. **Journal of general management,** v. 24, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo:** dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilização de novos negócios: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

CLAESSENS, S.; FAN, P. J. **Corporate governance and investment policy.** Pittsburgh: Center for Research on Contracts and the Structure of Enterprise. Working paper, 1996.

CUNNINGHAM, M. T. Interaction and networks – a reviewof the evolutionand development of the IMP Group's research activities from 1976 – 1985. In: OPEN INTERNATIONAL IMP RESEARCH SEMINAR, 2, Uppsala, Sweden, 1985.

DOMENEGHETTI, Daniel; MEIR, Roberto. **Ativos intangíveis:** como sair do deserto competitivo dos mercados e encontrar um oásis de valor e resultados para sua empresa. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FDC / CPII. A decolagem das multinacionais brasileiras. **Consolidação regional e expansão global das empresas multinacionais latino-americanas.** São Paulo: Fundação Dom Cabal / Universidade de Columbia, 2007.

GALBRAITH, John Kenneth. **The new industrial state.** Boston: Houghton Mifflin, 1967.

GARCIA, Felix Arthur. **Governança corporativa.** 2005. Monografia (Graduação) – Instituto de Economia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005. Disponível em:<http://www.cvm.gov.br/port/public/publ/ie_ufrj_cvm/Felix%20_Arthur_C_Azevedo_Garcia.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2010.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, Fabrícia Ferreira. **A influência da cultura organizacional do processo de internacionalização da empresa – Caso Spoleto.** Dissertação (Mestrado) – Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal d Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gig=1347&Itemid=204>. Acesso em: 10 ago. 2010.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica:** competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengane Learning, 2008.

IMPORTANCE of corporate governance for SMEs. Disponível em: <http://www.advice-business.com/en/advice-2347862.htm>. Acesso em: 12 nov. 2010.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de governança corporativa.** 4. ed. São Paulo: IBGC, 2009. Disponível em: <www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Codigos&CodCodigo=47>. Acesso em: 10 ago. 2010

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Glossário de governança corporativa.** Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=23>. Acesso em: 09 ago. 2010.

JENSEN, Michael. **A theory of the firm:** governance, residual claims, and organizational forms. Harvard University Press, 2001a.

JENSEN, Michael. Value maximization, stakeholder theory and the corporate objective function. **Journal of applied corporate finance,** v. 14, nº 3, 2001b.

JENSEN, Michael; MECKLING, William. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics,** v.3, p. 305-360, October, 1976.

KUPFER, David. **Internacionalização às avessas.** 14 jun. 2006. Disponível em: <http://www.ie.ufrj.br/aparte/pdfs/kupfer310506.pdf>. Acesso em: 10 ago. 2010.

LA PORTA, Rafael; SHLEIFER, Andrei; LOPEZ-DE-SILANES, Florencio; VISHNY, Robert. Investor protection and corporate governance. **Journal of financial economics,** v. 58, p. 3-27, October, 2000.

LEVY, Barbara Pagliari; MOTA, Mariana Cantidio; WERMELINGER, Marta Barreto. **O uso de networks no processo de internacionalização:** aplicação a pequenas e médias empresas. Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 32, p. 27-49, 2009. Disponível em: <http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1431>. Acesso em: 20 nov. 2010.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamento de metodologia científica.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAUTONE, Silvana. Bom para a imagem. Bom para as finanças. **Portal Exame,** 22 fev. 2007. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/0887/gestaoepessoas/noticias/bom-para-a-imagem-bom-para-as-financas-m0123072>. Acesso em: 12 nov. 2010.

MCKINSEY COMPANY. **Investor opinion survey on corporate governance.** Londres, 2000.

MINERVINI, Nicola. **O exportador.** 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MONKS, Robert A. G.; MINOW, Nell. In What is a corporation? Balancing interests. **Corporate governance.** 3 ed. Oxford: Blackwell, 2004.

NOSÉ JUNIOR, Amadeu. **Marketing internacional:** uma estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OECD. **OECD principles of corporate governance.** Paris: OECD, 1999.

PAZ, Samuel. **Governança corporativa na empresa familiar:** um novo modelo de gestão? 09 mar. 2010. Disponível em: < http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/6476/governanca-corporativa-na-empresa-familiar-um-novo-modelo-de-gestao-.html>. Acesso em: 12 nov. 2010.

PMES adotam também a governança corporativa. **InvestNews / Gazeta Mercantil,** São Paulo, 12 fev. 2009. Disponível em: <http://www.diagono.com.br/leImprensa.asp?idImp=2>. Acesso em: 12 nov. 2010.

PRADO, Roberta Nioac. Governança corporativa e crise financeira: na pauta das pequenas e médias empresas. **Investnews,** São Paulo. Disponível em: <http://www.fgv.br/fgvportal/principal/idx_materia.asp?str_chave=13604&sessao=2>. Acesso em: 12 nov. 2010.

RECEITA FEDERAL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Disponível em: <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/leiscomplementares/2006/leicp123.htm>. Acesso em: 05 de out. 2010

RICCA, Domingos. O poder da governança corporativa nas pequenas empresas. **Invest NE,** Fortaleza, 10 dez. 2009. Disponível em: <http://www.investne.com.br/Opiniao/o-poder-da-governanca-corporativa-nas-pequenas-empresas>. Acesso em: 12 nov. 2010.

ROCHA, A.; SILVA, J. F.; CARNEIRO, J. A expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, M. T.; FLEURY, A. (org.). **Internacionalização de empresas em países emergentes.** São Paulo: Atlas, 2006.

ROCHA, José Paulo. **Governança corporativa em pequenas e médias empresas.** Deloitte, 2008. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/Download.aspx?Ref=Eventos&CodArquivo=182>. Acesso em: 05 out. 2010.

SANTOS, Silvio Aparecido**. A criação de empresas industriais:** a figura do empreendedor e a influência da tecnologia no processo. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1982.

SCHMIDT, Bruno. Governança corporativa é bom negócio também para as empresas menores. **Gazeta Mercantil,** São Paulo, 27 fev. 2009. Caderno A, p. 03. Disponível em: <http://www.diagono.com.br/leImprensa.asp?idImp=4>. Acesso em: 12 nov. 2010.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Org.); DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos]. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa:** 2009. Brasília; São Paulo: SEBRAE; DIEESE, 2010. Acesso: 05 de out. 2010. Disponível em: <http://gestaoportal.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/emprego/anuario_trabalho_2009.pdf>. Acesso em: 05 out. 2010.

SERVIÇO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003-2005.** Brasília, 2007. Disponível em: < http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf>. Acesso em: 07 out. 2010.

SHLEIFER, Andrei; VISHNY, Robert W. A survey of corporate governance. **Journal of finance,** v. 52, 1997.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e sucesso empresarial:** melhores práticas para aumentar o valor da firma. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Anielson Barbosa da. **A Pequena empresa na busca da excelência.** João Pessoa: Universitária, 1998.

SILVA, Anielson Barbosa da. *et al*. Fatores determinantes para a criação e gestão de pequenas empresas. In: PREVIDELLI, José J.; MEURER, Vilma (Org.). **A gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil:** uma abordagem multidimensional. Maringá: Unicorpore, 2005. p. 27-52

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas:** guia prático de orientação para acionistas. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa e estrutura de propriedade:** determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. São Paulo: Saint Paul, 2006.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil.**, 2002. . Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-04122002-102056/publico/Dissertacao_Alexandre_Di_Miceli.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2010.

SOARES, Jairo da Rocha. **A governança corporativa é uma necessidade do mundo globalizado.** Disponível em: <http://www.pnbe.org.br/website/artigo.asp?cod=1861&idi=1&moe=154&id=3537>. Acesso em: 12 nov. 2010.

URBASH, G. **A globalização brasileira – a conquista de empresas nacionais.** São Paulo: Campus, 2003.

VENTURA, Elvira C. F. (Coord. Geral); FONTES FILHO, Joaquim R.; SOARES, Marden M. (Coord.). **Governança cooperativa:** diretrizes e mecanismos para fortalecimento da governança em cooperativas de crédito. Brasília: BCB, 2009.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WILLIAMSON, O. E. **The mechanisms of governance.** Oxford: Oxford University Press, 1996.

ZINGALES, Luigi. Inside ownership and the decision to go public. **Review of economic studies,** v. 62, p. 425-448, 1995.