



**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

# **Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2**

**Atena**  
Editora  
Ano 2020



**Clayton Robson Moreira da Silva  
(Organizador)**

# **Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2**

**Atena**  
Editora

**Ano 2020**

### **Editora Chefe**

Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

### **Assistentes Editoriais**

Natalia Oliveira

Bruno Oliveira

Flávia Roberta Barão

### **Bibliotecária**

Janaina Ramos

### **Projeto Gráfico e Diagramação**

Natália Sandrini de Azevedo

Camila Alves de Cremona

Luiza Alves Batista

Maria Alice Pinheiro

### **Imagens da Capa**

Shutterstock

### **Edição de Arte**

Luiza Alves Batista

### **Revisão**

Os Autores

2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

Direitos para esta edição cedidos à Atena

Editora pelos autores.



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição-Não-Comercial-NãoDerivativos 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores, inclusive não representam necessariamente a posição oficial da Atena Editora. Permitido o *download* da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

Todos os manuscritos foram previamente submetidos à avaliação cega pelos pares, membros do Conselho Editorial desta Editora, tendo sido aprovados para a publicação.

A Atena Editora é comprometida em garantir a integridade editorial em todas as etapas do processo de publicação. Situações suspeitas de má conduta científica serão investigadas sob o mais alto padrão de rigor acadêmico e ético.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná

Prof. Dr. Américo Junior Nunes da Silva – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Daniel Richard Sant’Ana – Universidade de Brasília  
Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Dilma Antunes Silva – Universidade Federal de São Paulo  
Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá  
Prof. Dr. Elson Ferreira Costa – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima  
Prof. Dr. Gustavo Henrique Cepolini Ferreira – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Prof. Dr. Jadson Correia de Oliveira – Universidade Católica do Salvador  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Prof. Dr. Luis Ricardo Fernandes da Costa – Universidade Estadual de Montes Claros  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Pontifícia Universidade Católica de Campinas  
Profª Drª Maria Luzia da Silva Santana – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano  
Profª Drª Carla Cristina Bauermann Brasil – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás  
Prof. Dr. Cleberton Correia Santos – Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Jael Soares Batista – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

## **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Débora Luana Ribeiro Pessoa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Douglas Siqueira de Almeida Chaves -Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Profª Drª Eysler Gonçalves Maia Brasil – Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Helio Franklin Rodrigues de Almeida – Universidade Federal de Rondônia  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Jefferson Thiago Souza – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Jesus Rodrigues Lemos – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Jônatas de França Barros – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Luís Paulo Souza e Souza – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. Marcus Fernando da Silva Praxedes – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Maria Tatiane Gonçalves Sá – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Prof. Dr. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
Profª Drª Regiane Luz Carvalho – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

## **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Douglas Gonçalves da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Érica de Melo Azevedo – Instituto Federal do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Profª Dra. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Priscila Tessmer Scaglioni – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Linguística, Letras e Artes**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Drª Carolina Fernandes da Silva Mandaji – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará  
Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Paraná  
Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará  
Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste  
Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Dr. Adilson Tadeu Basquerote Silva – Universidade para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí  
Prof. Me. Alexsandro Teixeira Ribeiro – Centro Universitário Internacional  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão  
Profª Ma. Andréa Cristina Marques de Araújo – Universidade Fernando Pessoa  
Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Faculdade da Amazônia  
Profª Ma. Anelisa Mota Gregoleti – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Ma. Anne Karynne da Silva Barbosa – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
Prof. Me. Armando Dias Duarte – Universidade Federal de Pernambuco  
Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
Profª Drª Cláudia Taís Siqueira Cagliari – Centro Universitário Dinâmica das Cataratas  
Prof. Me. Clécio Danilo Dias da Silva – Universidade Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
Profª Ma. Daniela da Silva Rodrigues – Universidade de Brasília  
Profª Ma. Daniela Remião de Macedo – Universidade de Lisboa  
Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
Prof. Me. Douglas Santos Mezacas – Universidade Estadual de Goiás

Prof. Me. Edevaldo de Castro Monteiro – Embrapa Agrobiologia  
Prof. Me. Eduardo Gomes de Oliveira – Faculdades Unificadas Doctum de Cataguases  
Prof. Me. Eduardo Henrique Ferreira – Faculdade Pitágoras de Londrina  
Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
Prof. Me. Ernane Rosa Martins – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Goiás  
Prof. Me. Euvaldo de Sousa Costa Junior – Prefeitura Municipal de São João do Piauí  
Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
Prof. Me. Givanildo de Oliveira Santos – Secretaria da Educação de Goiás  
Prof. Dr. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Me. Gustavo Krahl – Universidade do Oeste de Santa Catarina  
Prof. Me. Helton Rangel Coutinho Junior – Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro  
Profª Ma. Isabelle Cerqueira Sousa – Universidade de Fortaleza  
Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
Prof. Me. Jhonatan da Silva Lima – Universidade Federal do Pará  
Prof. Dr. José Carlos da Silva Mendes – Instituto de Psicologia Cognitiva, Desenvolvimento Humano e Social  
Prof. Me. Jose Elyton Batista dos Santos – Universidade Federal de Sergipe  
Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
Profª Drª Juliana Santana de Curcio – Universidade Federal de Goiás  
Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Kamilly Souza do Vale – Núcleo de Pesquisas Fenomenológicas/UFPA  
Prof. Dr. Kárpio Márcio de Siqueira – Universidade do Estado da Bahia  
Profª Drª Karina de Araújo Dias – Prefeitura Municipal de Florianópolis  
Prof. Dr. Lázaro Castro Silva Nascimento – Laboratório de Fenomenologia & Subjetividade/UFPR  
Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
Profª Drª Lúvia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Lucio Marques Vieira Souza – Secretaria de Estado da Educação, do Esporte e da Cultura de Sergipe  
Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual do Paraná  
Prof. Dr. Michel da Costa – Universidade Metropolitana de Santos  
Prof. Dr. Marcelo Máximo Purificação – Fundação Integrada Municipal de Ensino Superior

Prof. Me. Marcos Aurelio Alves e Silva – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo

Profª Ma. Maria Elanny Damasceno Silva – Universidade Federal do Ceará

Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri

Prof. Me. Ricardo Sérgio da Silva – Universidade Federal de Pernambuco

Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal

Prof. Me. Robson Lucas Soares da Silva – Universidade Federal da Paraíba

Prof. Me. Sebastião André Barbosa Junior – Universidade Federal Rural de Pernambuco

Profª Ma. Silene Ribeiro Miranda Barbosa – Consultoria Brasileira de Ensino, Pesquisa e Extensão

Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo

Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana

Profª Ma. Thatianny Jasmine Castro Martins de Carvalho – Universidade Federal do Piauí

Prof. Me. Tiago Silvio Dedoné – Colégio ECEL Positivo

Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira  
**Bibliotecária:** Janaina Ramos  
**Diagramação:** Luiza Alves Batista  
**Correção:** Flávia Roberta Barão  
**Edição de Arte:** Luiza Alves Batista  
**Revisão:** Os Autores  
**Organizador:** Clayton Robson Moreira da Silva

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

A238 Administração de empresas: estratégia e processo decisório  
2 / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. -  
Ponta Grossa - PR: Atena, 2020.

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-65-5706-600-3

DOI 10.22533/at.ed.003200312

1. Administração de empresas. 2. Processo. I. Silva,  
Clayton Robson Moreira da (Organizador). II. Título.

CDD 658.4

Elaborado por Bibliotecária Janaina Ramos – CRB-8/9166

**Atena Editora**

Ponta Grossa – Paraná – Brasil

Telefone: +55 (42) 3323-5493

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

contato@atenaeditora.com.br

## DECLARAÇÃO DOS AUTORES

Os autores desta obra: 1. Atestam não possuir qualquer interesse comercial que constitua um conflito de interesses em relação ao artigo científico publicado; 2. Declaram que participaram ativamente da construção dos respectivos manuscritos, preferencialmente na: a) Concepção do estudo, e/ou aquisição de dados, e/ou análise e interpretação de dados; b) Elaboração do artigo ou revisão com vistas a tornar o material intelectualmente relevante; c) Aprovação final do manuscrito para submissão.; 3. Certificam que os artigos científicos publicados estão completamente isentos de dados e/ou resultados fraudulentos.

## APRESENTAÇÃO

A obra “Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2”, publicada pela Atena Editora, reúne um conjunto de vinte capítulos que abordam diferentes temas que permeiam o campo da administração, com foco em estratégia e processo decisório. Destaca-se que compreender os fenômenos organizacionais é o caminho para o avanço e a consolidação da ciência da administração, possibilitando a construção de um arcabouço teórico robusto e útil para que gestores possam delinear estratégias e tomar decisões eficazes do ponto de vista gerencial.

Nesse contexto, este livro emerge como uma fonte de pesquisa rica e diversificada, que explora a administração em suas diferentes faces, abrangendo estudos desenvolvidos em diferentes contextos organizacionais. Assim, sugiro esta leitura àqueles que desejam expandir seus conhecimentos por meio de um material especializado, que contempla um amplo panorama sobre as tendências de pesquisa e aplicação da ciência administrativa.

Além disso, ressalta-se que este livro visa ampliar o debate acadêmico, conduzindo docentes, pesquisadores, estudantes, gestores e demais profissionais à reflexão sobre os diferentes temas que se desenvolvem no âmbito da administração. Finalmente, agradecemos aos autores pelo empenho e dedicação, que possibilitaram a construção dessa obra de excelência, e esperamos que este livro possa ser útil àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos sobre os temas abordados pelos autores em seus estudos.

Boa leitura!

Clayton Silva

## SUMÁRIO

### **CAPÍTULO 1..... 1**

#### **IMPACTOS DO GERENCIAMENTO LINEAR EM PROJETOS DE INOVAÇÃO: UM ESTUDO SOBRE A INDÚSTRIA DE LINHA BRANCA**

Robinson Aurélio Miolo  
Antonio Wendell de Oliveira Rodrigues  
Tecia Vieira Carvalho  
André Luiz Carneiro de Araújo

**DOI 10.22533/at.ed.0032003121**

### **CAPÍTULO 2..... 15**

#### **O PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA BRASILEIRA DO SETOR DE BISCOITOS E MASSAS ALIMENTÍCIAS**

Érica da Cunha Pinheiro  
Laura Marina Valencia Niño

**DOI 10.22533/at.ed.0032003122**

### **CAPÍTULO 3..... 34**

#### **CULTURA ORGANIZACIONAL E ESTRATÉGIA DE INTEGRAÇÃO PÓS-AQUISIÇÃO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR BANCÁRIO BRASILEIRO**

Claudio Luis Costa Mello  
Luis Fernando Filardi Ferreira  
Bianca de Assis Rangel Sá  
Matheus dos Santos  
Renato Souza dos Santos

**DOI 10.22533/at.ed.0032003123**

### **CAPÍTULO 4..... 51**

#### **GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS**

Camerino Lopes Furtado  
Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino  
Clayton Robson Moreira da Silva

**DOI 10.22533/at.ed.0032003124**

### **CAPÍTULO 5..... 70**

#### **A IMPORTÂNCIA DA CONTROLADORIA PARA AS ORGANIZAÇÕES: UM COMPARATIVO ENTRE UM ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA E UMA EMPRESA PRODUTIVA**

Osnei Francisco Alves  
Daniel Massakazu Onaka

**DOI 10.22533/at.ed.0032003125**

### **CAPÍTULO 6..... 83**

#### **MUDANÇAS NO SIMPLES NACIONAL E SEU IMPACTO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ALTO SERTÃO DA PARAÍBA**

Jonatan da Costa  
Luiz Carlos Lunguinho de Moraes  
José Inácio Lopes Lima

Antoniél dos Santos Gomes Filho  
Márcio Henrique Marques da Cunha  
Ednael Macedo Felix

**DOI 10.22533/at.ed.0032003126**

**CAPÍTULO 7..... 96**

**PEQUENOS NEGÓCIOS ADMINISTRADOS POR EMPREENDEDORES COM BAIXA ESCOLARIDADE: UM ESTUDO SOBRE AS DIFICULDADES NA GESTÃO**

Jéssica Fernanda Pinheiro dos Santos Mendes  
Alberto Paschoal Trez

**DOI 10.22533/at.ed.0032003127**

**CAPÍTULO 8..... 108**

**O MARKETING EMPREENDEDOR EM REDES: UMA ANÁLISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO RAMO DA CONFEITARIA ARTESANAL**

Paola Rosano Rodrigues  
Cristiane Ferreira de Souza Araujo  
Paulo Vanderlei Cassanego Junior

**DOI 10.22533/at.ed.0032003128**

**CAPÍTULO 9..... 128**

**FOMENTO A LAS EXPORTACIONES DE PEQUEÑOS AGRICULTORES EN EL DEPARTAMENTO DEL META- COLOMBIA**

Manuel Antonio Moreno Riveros  
Dayan Camila Pulido  
Kilian Esther Sierra  
Cristian Orlando Avila Quiñones

**DOI 10.22533/at.ed.0032003129**

**CAPÍTULO 10..... 143**

**A PSICODINÂMICA DO TRABALHO EM POLOS TURÍSTICOS DA CIDADE DE FORTALEZA: TRAMAS PSICOSSOCIAIS EM DIFERENTES AMBIENTES DE TRABALHO**

Roberta Dutra de Andrade  
Gisele Aparecida Chaves Antenor  
Carlos Ítalo de Oliveira  
Fabiola Gomes Farias

**DOI 10.22533/at.ed.00320031210**

**CAPÍTULO 11..... 163**

**PROCESSO DECISÓRIO PARA INTERIORIZAR AÇÕES DEMOCRATIZANDO CONHECIMENTO: É UMA QUESTÃO DE RAZÃO, POSSIBILIDADE OU PROBABILIDADE?**

Simone de Souza Guimarães

**DOI 10.22533/at.ed.00320031211**

**CAPÍTULO 12..... 185**

**RELAÇÕES EXISTENTES NA PRODUÇÃO CIENTÍFICA SOBRE DESEMPENHO E**

## QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Fernanda Nadal

**DOI 10.22533/at.ed.00320031212**

### **CAPÍTULO 13..... 199**

#### **ECONOMIA CIRCULAR: A PERCEPÇÃO DOS ACADÊMICOS DE SECRETARIADO EXECUTIVO DA UNIVERSIDADE DO ESTADO DO PARÁ**

Élida da Silva Pereira

Luan Gomes Ribeiro

Alexandre Jorge Gaia Cardoso

**DOI 10.22533/at.ed.00320031213**

### **CAPÍTULO 14..... 213**

#### **A INFLUÊNCIA DA SUSTENTABILIDADE NA DECISÃO DO CONSUMIDOR: UMA ANÁLISE NO SETOR AUTOMOTIVO**

Túlio Gonçalves Gomes

Marcílio Ribeiro Borges

Fabiane de Deus Teixeira

**DOI 10.22533/at.ed.00320031214**

### **CAPÍTULO 15..... 231**

#### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SUSTENTÁVEL UTILIZANDO A FERRAMENTA *FLOURISHING BUSINESS CANVAS***

Josanne Cristina Ribeiro Ferreira Façanha

Glailton Robson Costa Pinto

Inácio Ferreira Façanha Neto

**DOI 10.22533/at.ed.00320031215**

### **CAPÍTULO 16..... 252**

#### **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A EMPRESA JÚNIOR DA ÁREA DE TECNOLOGIA DA UFRPE**

Jéssica Natália da Silva Barbosa

Matheus Silvestre Silva

Isabella de Barros Ferreira

Cristiani Viegas Brandão Grisi

Adriano da Silva Marques

**DOI 10.22533/at.ed.00320031216**

### **CAPÍTULO 17..... 265**

#### **PROSPECÇÃO DA EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO DE ENSINO SUPERIOR**

Marcelo da Costa Borba

Josefa Edileide Santos Ramos

Bibiana Melo Ramborger

Elenice da Silva Moraes

Andréa de Fátima de Oliveira Rêgo

Alessandra Carla Ceolin

João Armando Dessimon Machado

DOI 10.22533/at.ed.00320031217

**CAPÍTULO 18.....279**

USABILIDADE DOS PORTAIS CORPORATIVOS DIRECIONADOS À COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA: UM ESTUDO DE CASO

Marcos Vinícius Mendonça Andrade

Sandra Lopes Coelho

Anderson Alves Vianna

DOI 10.22533/at.ed.00320031218

**CAPÍTULO 19.....292**

A PERCEPÇÃO DISCENTE SOBRE A UTILIZAÇÃO DE BLOGS E MAPAS CONCEITUAIS COMO FERRAMENTAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA ENSINO E APRENDIZAGEM

Rosa Amelita Sá Menezes da Motta

Biancca Scarpeline de Castro

Altemar Sales de Oliveira

DOI 10.22533/at.ed.00320031219

**CAPÍTULO 20.....308**

PERCEPÇÕES DE PROFESSORES DE ADMINISTRAÇÃO SOBRE O PAPEL DA INICIAÇÃO CIENTÍFICA NA FORMAÇÃO DE SEUS ALUNOS

Alipi Emilio Ribeiro Lopes

Jeferson Margon

DOI 10.22533/at.ed.00320031220

**SOBRE O ORGANIZADOR.....320**

**ÍNDICE REMISSIVO.....321**

## GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA INDÚSTRIA DE CALÇADOS

Data de aceite: 01/12/2020

**Camerino Lopes Furtado**

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)

**Cíntia Vanessa Monteiro Germano Aquino**

Universidade Estadual Vale do Acaraú (UVA)

**Clayton Robson Moreira da Silva**

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Piauí (IFPI)

**RESUMO:** O presente estudo teve como objetivo analisar a visão dos colaboradores de uma indústria de calçados sobre governança corporativa. Trata-se de uma pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa e quantitativa, realizada por meio de questionários e entrevistas. Ao todo, quatorze analistas e assistentes da controladoria responderam ao questionário e três supervisores da matriz da organização foram entrevistados. As entrevistas indicaram que os supervisores compreendem o tema governança corporativa e conhecem a estrutura de governança da empresa em que trabalhavam. Além disso, a empresa, que ainda está em processo de implantação da governança, tem investido nesse processo de conscientização dos seus supervisores. Na visão dos analistas e assistentes, a empresa, apesar de ainda precisar melhorar alguns processos, possui um bom nível de governança, o que pode promover maior confiança entre os *stakeholders*, uma vez que indica que a empresa está trabalhando para

diminuir os conflitos de interesses existentes. Contudo, os colaboradores não mostraram interesse em conhecer melhor a empresa em que trabalham.

**PALAVRAS-CHAVE:** Governança corporativa, Colaboradores, Indústria de calçados.

### 1 | INTRODUÇÃO

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2015) explica que a governança corporativa é um sistema pelo qual as empresas e organizações são incentivadas, monitoradas e dirigidas. Para o Instituto, envolve também os relacionamentos entre diretoria, conselho de administração, sócios, órgãos de fiscalização e controle e as demais partes interessadas.

Conforme a Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2014), para as companhias evoluírem no mercado de capitais, existe uma relação intrinsecamente ligada à boa governança corporativa. Para essa autarquia, empresas que têm em sua estrutura uma administração profissional, com o objetivo de ganhar mercado, estão à frente daquelas que têm medo de se expor ao mercado de valores mobiliários.

Estudos sobre governança corporativa foram realizados sob a perspectiva dos usuários em hospitais (LIRA et al., 2017; FERREIRA; SARAIVA, 2018), contudo, não foram encontrados estudos em indústrias de calçados. Nesse sentido, tem-se a seguinte questão de

pesquisa: Qual a visão dos colaboradores de uma indústria de calçados sobre governança corporativa? Dessa forma, este artigo tem como objetivo analisar a visão dos colaboradores de uma indústria de calçados sobre governança corporativa.

Justifica-se esse estudo, tendo em vista que a governança corporativa é um tema de grande relevância no meio acadêmico. Além disso, diversos trabalhos estão sendo elaborados nessa temática (MARINELLI, 2005; CUSTÓDIO et al., 2006; FERNANDES, DIAS, CUNHA 2010; MELO et al., 2013), todavia, é importante também verificar a visão dos colaboradores de uma indústria que está em processo de implantação da governança corporativa.

Este artigo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. A seguir explora-se o referencial teórico sobre o tema, seguida pela descrição dos aspectos metodológicos empregados, evidenciando todas as etapas para a obtenção dos dados e do objeto de estudo. Em sequência apresenta-se o detalhamento da análise dos dados e as considerações finais com síntese dos resultados, limitações e recomendações para futuros estudos, finalizando com a apresentação das referências bibliográficas utilizadas.

## **2 | REFERENCIAL TEÓRICO**

Nessa seção são apresentados conceitos, o processo de evolução e os princípios da governança corporativa. Por fim são evidenciados estudos correlatos sobre a temática.

### **2.1 Governança Corporativa**

A governança pode ser entendida como um sistema de administração e exercício do poder em empresas e demais organizações. Como todo sistema, é formado por estruturas, relações, processos e um objetivo a ser atingido. Entre as estruturas de governança estão as assembleias de sócios, o conselho de administração e a diretoria. As relações reportam-se a todo campo de interação entre essas estruturas, enquanto os processos são as maneiras como as atividades são desempenhadas, avaliadas e monitoradas. O objetivo desse sistema é gerenciar a empresa ou a organização da melhor forma possível, para que tenha maiores chances de alcançar seus objetivos e contribuir para sua longevidade (CVM, 2014).

Para Alves (2001), a governança é um conceito que pode ser disseminado de várias formas, desde a métodos de gestão da empresa (governança corporativa), quanto a meios de preservação do meio ambiente (governança ambiental) ou quanto às formas de combate ao suborno e à corrupção de funcionários públicos (governança pública). O autor ainda relata que o conceito de governança tem como ponto de partida a busca do aprimoramento do comportamento das pessoas e das instituições.

Williamson (1996) elucida que a governança corporativa é uma ferramenta de transparência, justiça e responsabilidade por parte das organizações ao se relacionar aos seus interesses de negócios, bem como ao se relacionar com a sociedade. Para

Diniz (2004, p. 14), é “a forma como a empresa toma suas decisões e respeita as outras instâncias de poder e de autoridade”.

Ressalta-se que existem vários conceitos que procuram explicar a governança corporativa. Há uma tendência para ser um conjunto de mecanismos ou estrutura de poder pela qual as organizações são monitoradas, dirigidas ou controladas, para isso, devem especificar os direitos e as obrigações entre os diversos agentes envolvidos na geração de valor. Esses agentes são os acionistas, o conselho de administração, o conselho fiscal, a diretoria executiva e a auditoria independente (FREITAS et al., 2018).

Rahim e Alam (2014) alegam que o tema está ligado às regras de decisão de negócios. Os autores defendem que é uma forma de direcionamento dos mecanismos internos organizacionais por meio do estabelecimento de regras, envolvendo costumes, políticas, leis e instituições que influenciam o modo como uma corporação é controlada.

A governança corporativa também pode ser compreendida como um conjunto de práticas, princípios e atitudes, aptos a melhorar o clima de transparência das atividades da companhia, reduzindo assim assimetria de informações. Esse procedimento contribui para a diminuição do conflito de agência, propiciando uma melhor performance da organização (RIBEIRO, 2016). Segundo Jensen e Meckling (2008), o conflito de agência representa o conflito de interesses existentes na relação entre o administrador (agente) da organização e os detentores do capital próprio externo e do capital de terceiros (principais). Nessa perspectiva, a governança corporativa pode ser representada por um conjunto de regras e práticas que visa a reduzir os conflitos ou os problemas de agência, utilizando-se de mecanismos de incentivo e de controle (SILVEIRA, 2004).

Além disso, pode ser percebida como o conjunto de mecanismos pelos quais os fornecedores de recursos garantem que obterão para si o retorno sobre seu investimento. Os fornecedores de recursos são os credores e os acionistas predispostos a injetar recursos na empresa, proporcionalmente à existência de estruturas de proteção contra a expropriação por parte de gestores e acionistas controladores (SHLEIFER; VISHNY, 1997).

Custódio et al. (2006) argumentam ainda que a governança corporativa se constitui em um complexo de medidas adotado para dirigir, monitorar e proteger as inter-relações entre os integrantes da estrutura empresarial, bem como suplantar as imperfeições da legislação societária. Ribeiro (2016) complementa também que na maioria das vezes tem-se que o modelo de governança corporativa adotado pelas empresas depende do ambiente institucional em que elas se estabelecem no mercado.

Um sistema de governança corporativa possui dois objetivos essenciais: proporcionar uma estrutura eficiente de incentivos para a administração da empresa, visando à maximização de valor, e estabelecer responsabilidades e outros tipos de salvaguardas. O objetivo é evitar que os gestores (*insiders*) promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento dos acionistas (*shareholders*) e demais partes interessadas (*stakeholders*) (CERDA, 2000).

A expressão estrutura de governança surgiu na década de 1970 para relacionar as transações econômicas pelas rotinas das organizações. Na década de 1980, a definição de governança corporativa foi integrada ao direito corporativo americano para expressar a ideia do processo institucional que coordenasse o acesso dos financiadores das empresas abertas ao valor da empresa e à forma de os financiadores administrarem sua geração (SÁ, 2003).

Para Fernandes, Dias e Cunha (2010) a governança corporativa no Brasil teve início em 1994, quando começaram as discussões em torno da criação de um órgão que definisse padrões a serem adotados pelos conselhos de administração no intuito de reduzir suas deficiências. Contudo, para a CVM, as discussões sobre governança corporativa no Brasil começaram somente em 1995, com a criação de um instituto privado voltado especificamente para a temática. Inicialmente esse instituto foi denominado Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA). Em 1999, sua denominação foi alterada para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Aos poucos, o IBGC tornou-se reconhecido nacional e internacionalmente, assumindo a liderança nos debates sobre questões de governança no país e na América Latina (CVM, 2014).

Atualmente, o modelo empresarial brasileiro passa por um momento de transformação. Antes as empresas tinham seu controle e administração eminentemente familiar e um controle acionário centralizado, com acionistas minoritários apáticos e conselhos de administração sem poder de decisão. Recentemente, há uma nova estrutura de empresa, assinalada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão (ALVES, 2001).

Com a abertura econômica, a disseminação dos negócios e o desenvolvimento das empresas, surgiu a necessidade de crédito e de uma estrutura de capital que possibilitasse a ampliação da escala produtiva. Diante desse cenário, as empresas iniciaram um processo de abertura do capital, o número de proprietários aumentou e a necessidade de uma administração profissional ficou evidente (CLEMENTE, 2004).

Nesse sentido, a governança corporativa, por meio de um conjunto de mecanismos, representa então uma ferramenta capaz de alavancar o desempenho econômico-financeiro das empresas. Também garante, aos fornecedores de recursos financeiros, o retorno de seus investimentos (TAVARES FILHO, 2006).

De acordo com a análise de Silveira (2005), empresas que possuem uma estrutura de governança corporativa apropriada às práticas recomendadas pelos agentes de mercado, apresentam melhores resultados e o preço de suas ações é mais bem avaliado pelo mercado. Além disso, o autor destaca que superam empresas com uma estrutura de governança não tão adequada.

Essas boas práticas tendem a propiciar redução do custo de capital nos médio e longo prazos em virtude da redução do risco para os *stakeholders*, além de melhorar a qualidade

e transparência das informações prestadas pelas companhias. Tudo isso impacta de forma positiva, direta ou indiretamente, no resultado da companhia e, conseqüentemente, gera condições para aumento da riqueza dos acionistas. Assim, entende-se que o desempenho econômico melhora, aumentando o retorno sobre o investimento e o valor da empresa (TAVARES FILHO, 2006).

Além de proteger os investidores, a adoção da política da boa governança tende a valorizar as empresas que a praticam, pois os investidores entendem que os retornos de suas aplicações implicarão ganhos generalizados. Dessa forma, podem contribuir para o crescimento mútuo, aumentando o nível de satisfação de todos os *stakeholders* relacionados à empresa (STEINBERG, 2003). Com o decorrer do tempo, constatou-se que os investidores estavam predispostos a pagar mais por empresas que empregavam boas práticas de governança corporativa e que tais práticas não somente beneficiavam os interesses de seus proprietários, mas também a longevidade das organizações (CVM, 2014).

Cumpra destacar que a adesão às boas práticas de governança não é uma blindagem de segurança contra os riscos dos investimentos no mercado de capitais. Essa adesão é uma indicação da postura das companhias em relação a valores, como transparência, integridade das informações, conformidade com a regulamentação e adoção de modelos confiáveis de gestão. Companhias mais complexas, que sofrem influência de variáveis contingenciais, adotam melhores práticas de governança com o intuito de se adequar ao meio em que se encontram (ROSSETTI; ANDRADE, 2011).

Percebe-se, então, que a temática governança corporativa vem ganhando espaço, haja vista sua elevada importância por ser responsável por mudanças nos modelos de gestão, no desempenho e conseqüentemente no valor da empresa (COSTA, 2008).

## **2.2 Princípios da Governança Corporativa**

Mesmo existindo normas impostas por órgãos reguladores, bolsas de valores e da legislação, a maior parte das boas práticas de governança corporativa é voluntária. Para ser vista com bons olhos pelos investidores é necessária a adoção de boa parte delas (CVM, 2014). Visto isso, com o intuito de facilitar a aplicação da governança nas empresas e demais organizações, o IBGC elaborou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que já está em sua quinta edição. Nesse código há quatro princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa (IBGC, 2015).

O princípio da transparência corresponde ao desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não se restringe ao desempenho econômico-financeiro, abrangendo também demais fatores, inclusive intangíveis, que orientam a ação gerencial e que coordenam à preservação e à otimização do valor da organização (IBGC,

2015). A CVM (2014) acrescenta, ainda, que as organizações as quais embasam suas ações na transparência, permitem a todos os interessados uma maior aproximação ao seu negócio, sejam investidores ou clientes.

O princípio da equidade qualifica-se pelo tratamento íntegro e imparcial dos sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), analisando seus direitos, deveres e interesses. Na prestação de contas (*accountability*), os agentes de governança, identificados como os administradores, conselheiros fiscais, auditores, conselho de administração, devem prestar contas de sua atuação de modo acessível, simples e no tempo correto, assumindo completamente as consequências de seus atos e omissões. Devem atuar com zelo e consciência no seu campo de atuação (IBGC, 2015).

Com relação ao princípio da responsabilidade corporativa, o IBGC (2015) aponta que os agentes de governança devem zelar pela viabilidade das organizações, mirando na preservação de seu valor e sua longevidade, reduzindo as externalidades negativas e aumentando as positivas. A CVM (2014) enfatiza também que o administrador deve considerar suas decisões sempre pensando na perpetuidade da empresa, resguardando seu valor e os benefícios para os envolvidos com a organização.

Na mesma perspectiva, a *Organisation for Economic Co-operation and Development* (OECD) também desenvolveu princípios de governança corporativa. Essa instituição tem como missão “promover políticas que melhorem o bem-estar econômico e social em todo o mundo”. Dessa forma foram desenvolvidos seis princípios: (i) assecuração da base para uma estrutura eficaz de governança corporativa; (ii) direitos e tratamento equitativo dos acionistas e principais funções de propriedade; (iii) investidores institucionais, bolsas de valores e outros intermediários; (iv) papel das partes interessadas; (v) divulgação e transparência; e (vi) responsabilidades do conselho (OECD, 2017).

O primeiro princípio está relacionado à assecuração da base para uma estrutura eficaz de governança corporativa. Essa estrutura deve promover mercados transparentes e justos, bem como alocação de recursos. Tem como objetivo manter e fortalecer a contribuição para a integridade do mercado e desempenho econômico (OECD, 2017).

Referente aos direitos e tratamento equitativo dos acionistas e principais funções de propriedade, esclarece-se que a estrutura de governança corporativa deve proteger, facilitar e assegurar o exercício dos direitos dos acionistas e conceder tratamento equitativo a todos, incluindo minoritários e estrangeiros. Todos os acionistas devem ter a oportunidade de obter reparação efetiva por violação de seus direitos (OECD, 2017).

Acerca dos investidores institucionais, bolsas de valores e outros intermediários, a estrutura de governança corporativa deve fornecer incentivos sólidos ao longo da cadeia de investimento. Além disso, tem que prever mercados de ações para funcionar em um caminho que contribui para a boa governança corporativa (OECD, 2017).

A respeito do quarto princípio, que explana sobre o papel das partes interessadas na governança corporativa, o quadro de governança deve reconhecer os direitos das partes

interessadas estabelecidas por lei ou através de acordos mútuos. Da mesma forma, deve incentivar a cooperação ativa entre empresas e as partes interessadas na criação de riqueza, empregos e sustentabilidade, visando serem empresas financeiramente sólidas (OECD, 2017).

Em relação à divulgação e à transparência, a estrutura de governança deve assegurar que a divulgação oportuna e precisa seja feita sobre todos os assuntos materiais relativos à corporação. Tem que incluir a situação financeira, o desempenho, a propriedade e a governança da companhia. Sobre as responsabilidades do conselho, a estrutura de governança deve assegurar a orientação estratégica da empresa, o monitoramento efetivo da gestão e que o conselho de administração deve prestar contas da empresa aos acionistas (OECD, 2017).

Esse tópico foi importante para demonstrar o crescimento e a importância da governança corporativa nos últimos anos. Percebe-se que a temática foi bastante estudada por diversos autores que a utilizaram para variadas análises. Nota-se que o aperfeiçoamento das práticas de governança está relacionado ao desenvolvimento de melhores estruturas organizacionais.

### **2.3 Estudos sobre Governança Corporativa**

A governança corporativa tem sido tema de diversos trabalhos envolvendo a temática. Nesse sentido, destacam-se os estudos dispostos a seguir.

Domingues, Muritiba e Muritiba (2016) verificaram se a boa governança corporativa em micro e pequenas empresas levava a internacionalização. Os autores identificaram que as empresas com a composição da alta administração aberta (maior quantidade de membros independentes) possuem maior grau de postura proativa para a internacionalização do que as empresas com composição fechada, demonstrando a diferença que a governança corporativa pode fazer nas empresas.

Ribeiro (2016) analisou junto aos dirigentes se havia ou não influência da governança corporativa nos *stakeholders* das entidades esportivas. Os dirigentes destas entidades, foram unânimes em afirmar e confirmar que a governança corporativa, por meio de seus princípios balizadores, em especial a transparência, é essencial, e que, portanto, exerce influência positiva nos *stakeholders* das suas respectivas entidades. Visto isso, ainda elucida que a governança corporativa pode ser um manual que proporcione o surgimento, a socialização, o fomento e a disseminação de práticas organizacionais saudáveis e eficientes para todas as entidades esportivas, além de proteger e assegurar a todos os stakeholders envolvidos seus interesses.

Lira et al. (2017) pesquisaram sobre como a governança corporativa contribui para a melhoria do desempenho em um hospital privado e observaram em sua pesquisa que o Conselho de Administração passou a ser o instrumento estimulante de todas as iniciativas dentro do corpo das boas práticas de governança, porém toda a cadeia de gestores

estava envolvida no sentido de prover decisões mais céleres e pelas pessoas apropriadas. Verificaram poucas barreiras de implantação no processo e os impactos mapeados no desempenho hospitalar são menos tangíveis, sendo direcionados para os aspectos de gestão: linha decisória mais clara e rápida, melhor alinhamento de esforços por toda a organização, desenvolvimento de lideranças, criação de cultura de prestação de contas mais efetiva (*accountability*).

Seguindo os estudos, Ferreira e Saraiva (2018) abordaram a governança em um hospital filantrópico em Minas Gerais, tendo como um dos principais objetivos identificar as características da governança no hospital. Uma das características da governança encontrada no hospital se refere às práticas de responsabilidade e participação que apresentou pontos positivos e negativos. O ponto positivo foi que alguns empregados apontaram o interesse de participação da gestão na busca de elevar ao máximo o interesse de todos. Por outro lado, alguns empregados abordaram uma falha da gestão em propiciar uma relação mais ativa entre seus empregados de forma a oportunizar um melhor relacionamento a fim de maximizar o desempenho do hospital e essa falha implica ao hospital um ambiente sem interação além de não existir um a liberdade de expressão o que tornaria o hospital mais organizado e dinâmico.

Almeida et al. (2018) analisaram as práticas de governança corporativa e o desempenho nas empresas de capital aberto do subsetor construção e engenharia listadas na BM&FBovespa. Em sua análise de influência, constataram que o índice de governança é capaz de influenciar o desempenho, em todos os seus aspectos analisados: econômico, operacional e de valor. E tiveram sua hipótese aceita que a governança corporativa influencia positivamente o desempenho empresarial.

### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto ao objetivo da pesquisa, esse estudo utilizou-se da pesquisa descritiva, visando um maior conhecimento do tema e tornando-o mais compreensível. Vergara (1998, p. 45) define pesquisa descritiva da seguinte forma:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

A abordagem do estudo é mista, ou seja, qualitativa e quantitativa. Para Richardson (2017), os métodos mistos contemplam todas as possibilidades, uma vez que combinam estratégias das pesquisas quantitativas e qualitativas, incluindo análises textuais e estatísticas. Para o autor, utilizar abordagens múltiplas gera respostas mais abrangentes, uma vez que as particularidades de cada abordagem sejam consideradas para obter benefícios significativos.

O instrumento de coleta de dados ajuda a coletar os dados necessários para o desenvolvimento do estudo. Assim sendo, utilizou-se a entrevista e o questionário como instrumentos de coleta de dados. Logo, foram realizadas análises textuais (entrevistas) e estatísticas (questionário).

De acordo com Marconi e Lakatos (2011), a entrevista é um dos instrumentos principais para a coleta de dados, pois ocorre uma conversa oral entre duas pessoas, o entrevistador e o entrevistado, de acordo com o tipo de entrevista o papel dos dois pode ser modificado. Todas as entrevistas têm um objetivo, colher informações importantes e entender as experiências e perspectivas das pessoas entrevistadas.

Segundo Prodanov e Freitas (2013), o questionário é uma técnica de levantamento de dados primários e da importância à descrição verbal de informantes. Tem como pré-requisito a elaboração de um impresso próprio com questões a serem formuladas na mesma sequência para todos.

A unidade de análise estudada é uma indústria brasileira do setor calçadista listada no mercado de capitais. Ressalta-se que, por questões de confidencialidade, não foi divulgada a localização da entidade.

Para as entrevistas, foram realizadas cinco questões sobre o perfil e nove perguntas abertas acerca do conhecimento sobre governança corporativa para três gestores que estavam em cargos de supervisão no setor de controladoria, à época da pesquisa. O questionário também foi dividido em duas partes: perfil do respondente e conhecimento sobre governança corporativa. No questionário foram realizadas cinco perguntas sobre o perfil, duas questões fechadas, duas abertas e 10 afirmativas do tipo Escala Likert. O questionário foi aplicado com 14 analistas e assistentes, também do setor de controladoria da organização. A pesquisa foi realizada na matriz da empresa, no mês de setembro de 2018.

## **4 | DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção foi dividida em duas partes, a primeira analisa os resultados das entrevistas e a segunda, os resultados dos questionários aplicados.

### **4.1 Descrição e Análise das Entrevistas**

Para melhor entendimento, os entrevistados foram divididos em “Entrevistado 1”, “Entrevistado 2” e “Entrevistado 3”, eles são supervisores na controladoria, na matriz da organização. Tendo em vista que o objetivo deste estudo analisar a visão dos colaboradores de uma indústria de calçados sobre governança corporativa, inicialmente foi questionado aos entrevistados sobre o que eles entendiam sobre governança corporativa.

São as diretrizes que regem uma instituição. Este sistema, podendo ser um setor da Cia, envolve todos os sócios, diretores, etc. (Entrevistado 1)

É a forma ou maneira ideal como uma organização deve se estruturar para obter melhor funcionamento e sustentabilidade. (Entrevistado 2)

Governança Corporativa é o conjunto de normas, controles e práticas, que sustentam o modo como a organização atua, tanto internamente, como frente a terceiros. (Entrevistado 3)

Percebe-se então que os supervisores conhecem o tema, o que é muito importante para a organização, uma vez que os gestores devem compreender, além de suas atividades, o funcionamento da organização como um todo. Esse fato é complementado pela CVM (2014), a qual expôs que a governança corporativa é um sistema de administração e exercício do poder em empresas e é formado por estruturas, relações, processos e um objetivo a ser atingido.

Questionados sobre como seria a estrutura de governança da empresa, houve afinidade entre as respostas de dois entrevistados. O Entrevistado 1 afirmou que “é composta pelo conselho de administração, diretoria e conselho fiscal” e o Entrevistado 2 detalhou mais: “Possui o conselho de administração, eleito pelos acionistas, e que este conselho elege, a cada período determinado, a diretoria da empresa. Possui também um conselho fiscal e está em processo de instituir uma secretaria de governança corporativa”, trazendo uma nova informação sobre a criação de uma secretaria voltada ao tema, com isso demonstra que a empresa está buscando evoluir com o sistema. Verifica-se que esses supervisores souberam explicar a estrutura de governança da empresa. Contudo, o Entrevistado 3 explicou de forma diferente e ainda acrescentou um fato novo, que é a falta da normatização das auditorias internas: “A empresa possui cultura forte. Possui várias normas formalizadas, como o código de conduta, mas tem muito o que formalizar ainda, como a política de auditorias”.

Nesse caso, constata-se um desacordo no entendimento de estrutura de governança do Entrevistado 3, porém é totalmente aceitável, visto que, para Alves (2001), o conceito de governança pode ser disseminado de várias formas, já que o conceito tem como ponto de partida a busca do aprimoramento do comportamento das pessoas e das instituições.

Ao serem indagados sobre os princípios de governança corporativa, os Entrevistados 1 e 3 responderam que a transparência é o princípio mais importante na visão da empresa e nas suas visões como colaboradores. Isso demonstra que a organização obteve êxito nas divulgações internas e externas, ao fazer com que seus colaboradores percebessem a importância desse princípio, não ficando restrito apenas ao mercado de capitais em geral.

Por outro lado, o Entrevistado 2 entende que para a empresa “...o mais importante é a responsabilidade corporativa...” e na sua visão “...a equidade seria o mais importante, ou deve ter uma atenção toda especial”. Esse fato indica que a empresa talvez não esteja tratando as partes relacionadas de forma equitativa, motivo pelo qual foi destacado por esse entrevistado. Identifica-se, portanto, que não há unanimidade nas respostas, o que demonstra que a empresa não foca em um único princípio, ao expor seus interesses.

Questionados sobre como se deu o processo de implantação da governança corporativa na empresa, os Entrevistados 2 e 3 convergiram em suas respostas, externando que foi no momento da abertura do capital na Bolsa de Valores. Em compensação, o Entrevistado 1 respondeu que “Ainda está em processo de implantação” e complementou afirmando que “Atualmente, como foi comentado nos resultados da companhia do exercício passado, está sendo investido 1% da receita no desenvolvimento da governança corporativa”. Essa informação expressa que somente um colaborador está atento ao que a empresa divulga, enquanto os demais acreditam que o processo já foi implementado, no momento da abertura de capitais, sugerindo que talvez o processo de governança ainda precise ser explicado de forma mais incisiva aos colaboradores.

Ao serem indagados sobre os benefícios com a implantação da governança corporativa, os entrevistados evidenciaram: o desenvolvimento das políticas de auditorias internas, a organização, o controle mais apurado, a transparência, o desenvolvimento e profissionalização, maior clareza e transparência da empresa com o mercado. Essa situação demonstra que os colaboradores percebem as ações positivas da empresa referentes à governança corporativa, o que está de acordo com o entendimento de Rossetti e Andrade (2011) ao destacarem que a adesão às boas práticas de governança é uma indicação da postura das companhias em relação a valores, como transparência, integridade das informações, conformidade com a regulamentação e adoção de modelos confiáveis de gestão.

Acerca das principais dificuldades de implantação do processo, os entrevistados responderam o que segue:

A padronização de alguns processos, pois, de um lado, tem seus pontos positivos devido ao futuro com novos colaboradores, mas prende a inovação destas atividades, deixando uma visão engessada destes processos. (Entrevistado 1)

Insegurança no mercado, além do feito de ser empresa familiar, tendo cultura peculiar. (Entrevistado 2)

A meu ver, está relacionado ao fato de ser uma empresa familiar, e teve que mudar algumas coisas tornando-se mais “profissional”. (Entrevistado 3)

Observa-se que os Entrevistados 2 e 3 destacaram que a maior dificuldade foi o fato de a empresa ter origem familiar e ter que se enquadrar aos parâmetros do mercado. O Entrevistado 3 destacou que a empresa deveria se tornar mais “profissional”. Entende-se por profissionalização o aperfeiçoamento em cursos de graduação, pós-graduação, mestrado e doutorado, na sua área de atuação ou áreas afins. Isso corrobora com a afirmação de Alves (2001) que as empresas tinham seu controle e administração eminentemente familiar e um controle acionário centralizado e conselhos de administração sem poder de

decisão e, atualmente, há uma nova estrutura de empresa, assinalada pela participação de investidores institucionais, fragmentação do controle acionário e pelo foco na eficiência econômica e transparência de gestão.

Em contrapartida, o Entrevistado 1 explicou que a principal dificuldade estava relacionada à padronização de processos, o que “prende a inovação”, tornando inflexível alguns processos, tornando-se um problema, mas que pode ser solucionado com comunicação.

Acerca dos *stakeholders* da organização, os entrevistados foram unânimes em afirmar que os acionistas eram as partes interessadas. Além deles, o Entrevistado 1 falou do mercado financeiro. O Entrevistado 3 complementou com “...governo, trabalhadores, clientes, fornecedores” e o Entrevistado 2 abordou também a “...sociedade em geral.” Consta-se então que o primeiro tem a visão que somente os proprietários da empresa e o mercado financeiro são partes interessadas, enquanto os demais entendem que as partes interessadas vão desde os funcionários até o governo.

Sobre o que a empresa espera de seus colaboradores, na visão da gestão, é possível destacar o que se segue:

Obediência dos valores da empresa e cumprimento do contrato de trabalho.  
(Entrevistado 1)

Espera que cada vez mais os colaboradores internalizem a importância de adaptar à melhor estrutura de governança corporativa, visando a sustentabilidade do negócio, fruto das conformidades adotadas e práticas pelo corpo funcional (*compliance*). (Entrevistado 2)

Entregas de qualidade - eficiência e eficácia, comprometimento, paixão pela empresa. (Entrevistado 3)

Percebe-se que a parte relativa ao trabalho desenvolvido de forma correta foi salientada por todos os colaboradores. Merece evidência a fala do Entrevistado 2 ao afirmar que se espera que “...os colaboradores internalizem a importância da governança...” para “...a sustentabilidade do negócio...”, o que foi corroborado com o Entrevistado 3 ao dizer espera-se do colaborador “paixão pela empresa”.

Quando questionados sobre o que eles esperam da empresa, obteve-se:

Que siga respeitando os princípios legais e valorizando as pessoas.  
(Entrevistado 1)

Absorção das melhores práticas de governança corporativa existentes no mercado, seguindo os princípios ensinados pelo IBGC. (Entrevistado 2)

Que seja competitiva, que cresça, que seja bem vista pelos clientes e a sociedade, que incentive e exerça o profissionalismo. (Entrevistado 3)

Nota-se, a partir das falas dos entrevistados, que os colaboradores esperam que a empresa continue atuando no mercado com solidez. Esse fato é explicitado no discurso do Entrevistado 3 “Que seja competitiva, que cresça...”. Em contraponto, observa-se também uma preocupação quanto à continuidade da utilização de práticas estabelecidas, ao afirmarem que a empresa deve seguir “...respeitando os princípios legais...” (Entrevistado 1) e deve absorver as “...melhores práticas de governança corporativa...” (Entrevistado 2). Além disso, merece destaque a colocação do Entrevistado 1 ao dizer “Que siga [...] valorizando as pessoas”, mostrando que a empresa está comprometida com a valorização dos funcionários.

Percebe-se então que, na visão dos supervisores, a entidade pratica os princípios de governança corporativa definidos pelo IBGC (2015): transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

## 4.2 Descrição e Análise dos Questionários

Para a segunda parte da análise dos dados, voltada ao questionário, buscou-se analisar semelhanças e variações entre as questões aplicadas. Inicialmente indagou-se aos respondentes sobre se já tinham ouvido falar em governança e, caso afirmativo, em que local. Todos afirmaram que já ouviram falar, sendo que 11 ouviram isso na empresa, o que mostra que a organização está preocupada em comunicar aos funcionários sobre a nova prática.

Também foi solicitado que avaliassem o nível de conhecimento sobre governança corporativa. Seis afirmaram conhecimento básico e dois, conhecimento razoável. Somente três colaboradores admitiram ter conhecimento nenhum sobre o assunto, enquanto dois, nível intermediário. Logo, percebe-se que a maioria dos analistas e assistentes entende, pelo menos, minimamente sobre governança corporativa.

Em seguida, foram feitas 10 afirmativas que os colaboradores tinham a opção de escolher de 1 a 5. Se marcasse 1, significava que discordava totalmente, e 5, se concordasse totalmente. Na Tabela 1 encontra-se a estatística descritiva das respostas.

	Afirmativas	Média	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Moda
1	Eu conheço a visão, missão e valores da empresa.	4,86	0,36	4	5	5
2	De forma geral, estou satisfeito com a empresa.	3,79	0,89	2	5	4
3	Os valores da empresa são divulgados entre os colaboradores frequentemente.	4,50	0,76	3	5	5
4	São disponibilizados aos colaboradores informações de seu interesse.	3,07	1,21	1	5	4
5	A empresa zela pelo relacionamento com seus colaboradores.	4,00	0,88	3	5	5
6	Estou satisfeito com a comunicação da empresa com seus colaboradores.	3,93	0,83	3	5	3

7	O acesso aos gestores é descomplicado.	3,79	0,80	3	5	3
8	Os objetivos da organização são amplamente divulgados entre todos os colaboradores.	4,14	1,03	2	5	5
9	Eu conheço os objetivos da organização de curto, médio e longo prazo.	2,93	1,00	1	4	4
10	Os colaboradores participam do processo decisório.	1,86	1,03	1	4	1
<b>Média geral</b>		<b>3,69</b>	<b>0,88</b>	<b>2,30</b>	<b>4,80</b>	<b>3,90</b>

Tabela 1 – Estatística descritiva das afirmativas

Fonte: Elaborado pelos autores.

A afirmativa sobre a visão, missão e valores, demonstrou que os respondentes têm segurança sobre esse assunto, visto que, a média 4,86, apresentando o menor desvio-padrão (0,36), o que demonstra respostas bem homogêneas. Esse fato denota que a empresa tem despendido esforços para divulgar a visão, missão e valores, o que é um fator positivo, pois deixa claro aos colaboradores o objetivo da organização.

Quanto à satisfação com a organização de forma geral, houve uma média de 3,79, com um desvio-padrão próximo de 1 (0,89), provavelmente decorrente de pessoas que discordavam (mínimo 2) da afirmativa. Contudo, a moda (4) mostra que a maioria dos participantes concorda com a assertiva. O que pode justificar essa insatisfação pode ter relação com o cargo exercido e o salário, pontos bem sensíveis. Mas ressalta-se que, apesar disso, a empresa deve estar atenta à satisfação dos seus funcionários.

Sobre a divulgação frequente dos valores da empresa, houve uma média de 4,50 e um desvio-padrão de 0,76. Ressalta-se que o desvio-padrão foi menor que a do enunciado anterior, decorrente de pessoas indiferentes com a assertiva (mínimo 3).

Acerca da disponibilização de informações de interesse dos colaboradores, a média foi de 3,07 com o maior desvio-padrão (1,21), evidenciando que as amostras ficaram mais afastadas da média. Talvez a diferença nos resultados possa ser explicada pelo tempo de serviço dos colaboradores na empresa.

Referente ao zelo pelo relacionamento com seus colaboradores, a média (4) mostra que a empresa realmente está preocupada com o relacionamento com sua maior parte interessada, os colaboradores, porque se os funcionários não “vestirem a camisa” da empresa, não é possível alcançar melhores resultados. Além disso, verifica-se que há uma boa responsabilidade corporativa.

Referente à satisfação com a comunicação da empresa com seus colaboradores, obteve-se uma média de 3,93, com um desvio-padrão de 0,83, também por pessoas indiferentes a essa assertiva.

A respeito do acesso aos gestores ser descomplicado, houve uma média de 3,79 e um desvio-padrão próximo de 1 (0,80), sendo a maioria dos respondentes indiferente sobre

o assunto, já que a moda foi 3. Cumpre ressaltar que a atividade exercida na empresa pode ser um elemento que explique o resultado, considerando que determinados cargos necessitam de maior interação com os gestores que outros.

Referente à divulgação ampla dos objetivos da organização, observa-se uma média de 4,14, mostrando que os respondentes concordam com essa assertiva, com exceção de uma pessoa que discorda (mínimo de 2), o que levou a um desvio-padrão de 1,03. Esse fato indica que nem todos os colaboradores enxergam que a empresa divulga amplamente seus objetivos.

Em relação ao conhecimento dos objetivos da organização, verificou-se uma média de 2,93, o que permite inferir que, apesar da empresa divulgar seus valores e mostrar uma boa transparência, os colaboradores não demonstram interesse em aprofundar seus conhecimentos sobre os objetivos da organização.

A participação dos colaboradores no processo decisório apresentou a menor média (1,86) e a menor moda (1), evidenciando que as decisões continuam concentradas na alta gestão. Esse fato pode ser explicado pela empresa ser de controle familiar, o que dificulta o acesso ao processo decisório.

Na Tabela 2 é possível verificar a média e o desvio-padrão por nível de conhecimento dos respondentes sobre governança corporativa, níveis esses que foram informados pelos próprios respondentes, no próprio questionário, assinalando entre nenhum, razoável, básico, intermediário ou avançado.

<b>Conhecimento</b>	<b>Média</b>	<b>Desvio-padrão</b>
Nenhum	3,47	0,76
Básico	3,78	0,91
Razoável	3,37	0,85
Intermediário	4,20	0,42

Tabela 2 – Estatística descritiva por nível de conhecimento

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando a Tabela 2, percebe-se que a média de quem afirmou ter nenhum conhecimento ficou próxima de 3, mostrando que a maioria desses respondentes ficaram indiferentes às afirmativas. Em contrapartida, a média dos que disseram ter conhecimento básico foi de 3,78, mas apresentaram uma maior distância da média (desvio-padrão de 0,91).

Referente aos colaboradores que se identificaram com nível razoável, observa-se a menor média (3,37) entre os níveis de conhecimento. Quem afirmou ter conhecimento intermediário também apresentou a maior média (4,20) e o menor desvio-padrão (0,42). De acordo com esse resultado, pode-se concluir que as pessoas com maior conhecimento

em governança corporativa são as que mais acreditam que a empresa está utilizando os princípios de governança.

Em geral, na visão dos colaboradores analistas e assistentes, com uma média de 3,69, a empresa apresenta um bom nível de governança corporativa, reforçando seu nível na Bolsa, Brasil, Balcão (B3), que se enquadra no Novo Mercado, apesar de ainda precisar melhorar alguns aspectos. Contudo, isso é plausível, já que, conforme afirmado por um dos supervisores, a empresa ainda está em processo de implantação da governança corporativa. Logo, espera-se que gradativamente vá ocorrendo mudanças com o objetivo de deixar a empresa mais transparente, equitativa, que preste contas mais eficientemente e apresentando uma melhor responsabilidade corporativa.

Ressalta-se, entretanto, que essas questões são estritamente individuais e os quesitos, idade, nível de escolaridade e nível de conhecimento sobre governança corporativa têm grande influência no resultado.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa pesquisa teve como objetivo analisar a visão dos colaboradores de uma indústria de calçados sobre governança corporativa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa descritiva, com abordagem mista, realizada por meio de aplicação de entrevistas com os supervisores e questionários com analistas e assistentes do setor de controladoria.

Percebeu-se que os supervisores compreendem o tema governança corporativa e conhecem a estrutura de governança da empresa. Para dois entrevistados, o princípio mais importante na visão da empresa é a transparência. Por outro lado, um entrevistado acredita que a empresa deveria ter maior atenção ao princípio da equidade, ao invés da responsabilidade corporativa. Esse fato pode indicar que esse funcionário não sente que há um tratamento equitativo entre os funcionários.

Acerca do processo de implantação, verificou-se que a empresa ainda está implantando a governança corporativa e a abertura de capital apenas iniciou esse processo. Sobre os benefícios trazidos com a implantação da governança corporativa, foram destacados: controle, transparência, profissionalização, desenvolvimento, políticas de auditoria interna. Esses benefícios apontados mostram que a empresa está adotando as boas práticas de governança, uma vez que foram indicadas posturas em relação a valores, conforme destaca Rosseti e Andrade (2011).

A origem familiar da empresa foi apontada como principal dificuldade, logo, a empresa teve que se profissionalizar. Quanto às partes interessadas, os entrevistados apontaram principalmente os acionistas, além de funcionários, clientes, fornecedores e sociedade em geral. Logo, os supervisores mostraram conhecer o tema abordado, a estrutura de governança da empresa, os princípios atendidos, além de compreenderem os benefícios e as dificuldades da implantação.

Para os analistas e assistentes, a empresa apresenta um bom nível de governança corporativa, contudo, verificou-se que ainda é preciso melhorar pontos como: acessibilidade aos gestores e participação do processo decisório. Além disso, apesar da empresa divulgar amplamente sua visão, missão e valores, os funcionários se mostraram desinteressados em conhecer mais a empresa que trabalham.

Dessa forma, concluiu-se que a empresa, apesar de ainda estar em processo em implantação da governança corporativa, possui um bom nível de governança. Esse fato promove maior confiabilidade entre as partes interessadas, uma vez que se visualizou, pelos colaboradores, que a entidade está trabalhando para diminuir os conflitos de interesses. Dessa forma, esse trabalho mostrou a visão de colaboradores sobre governança corporativa, que são considerados por alguns autores como as principais partes interessadas de uma entidade.

Ressalta-se, entretanto, que este trabalho se limitou à participação de colaboradores com níveis de escolaridade entre graduação e pós-graduação, não sendo consideradas as opiniões de colaboradores com menor grau de escolaridade. Para pesquisas futuras, sugere-se a inclusão de mais colaboradores, com diferentes níveis de escolaridade, para verificar se os demais colaboradores têm visões semelhantes ou diferentes ao encontrado nessa pesquisa.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, F. T.; PARENTE, P. H. N.; LUCA, M. M. M.; VASCONCELOS, A. C. Governança corporativa e desempenho empresarial: uma análise nas empresas brasileiras de construção e engenharia. **Gestão & Regionalidade**, v. 34, n. 100, p. 110-126, 2018.

ALVES, L. E. S. Governança e cidadania empresarial. **Revista de Administração de Empresas**, v.41, n. 4, p. 78-86, 2001.

CERDA, A. C. Tender offers, takeovers and corporate governance. **The Latin America Corporate Governance Roundtable**, São Paulo, April, 2000.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM. **Mercado de valores mobiliários brasileiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: 2014.

CUSTÓDIO, M. A.; TOLEDO FILHO, J. R.; TINOCO, J. E. P.; ELIAS, P. R. Caracterização da governança corporativa no Brasil e a importância da evidenciação nos informes contábeis. **Anais...** São Paulo: EAC/FEA/USP, 2006.

DINIZ, A. M. A reconstrução de uma empresária. **HSM Management**, n. 45, p. 10-16, 2004.

DOMINGUES, L. M.; MURITIBA, P. M.; MURITIBA, S. N. Boa governança corporativa em micro e pequenas empresas leva à internacionalização?. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 3, p. 53-78, 2016.

- FERNANDES, N. A. C.; DIAS, W. O.; CUNHA, J. V. A. Governança corporativa no contexto brasileiro: um estudo do desempenho das companhias listadas nos níveis da BM&FBovespa. **Revista Organizações em Contexto**, v. 6, n. 11, p. 22-44, 2010.
- FERREIRA, L. C.; SARAIVA, L. A. S. Governança corporativa em um hospital de Minas Gerais. **Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde**, v. 15, n. 1, p. 33-63, 2018.
- FREITAS, G. A.; SILVA, E. M.; OLIVEIRA, M. C.; CABRAL, A. C. A.; SANTOS, S. M. D. Governança corporativa e desempenho dos bancos listados na B3 em ambiente de crise econômica. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 21, n. 1, p. 100-119, 2018.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 5. ed. São Paulo, 2015.
- JENSEN, M.; MECKLING, W. Teoria da Firma: comportamento dos administradores, custos de agência e estrutura de propriedade. **Revista de Administração de Empresas**, v. 48, n. 2, p. 87-125, 2008.
- LIRA, C. A.; CRAVEIRO, G. S.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A. Governança corporativa em um hospital privado: um estudo de caso sobre o impacto no desempenho hospitalar. **Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 6, n. 3, p. 229-244, 2017.
- MARCONI, M. de A. LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MARINELLI, M. Um estudo exploratório sobre o estágio da governança corporativa nas empresas brasileiras. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 7, n. 19, p. 57-66, 2005.
- MELO, R. S.; BATISTA, P. C. S.; MACEDO, A. C. M.; COSTA, R. B. L. A contribuição da governança corporativa para o desempenho das empresas brasileiras de capital aberto. **Revista de Gestão**, v. 20, n. 1, p. 79-92, 2013.
- ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÓMICO – OECD. **Methodology for assessing the implementation of the G20/OECD principles of corporate governance**, OECD Publishing, Paris, 2017.
- PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.
- RAHIM, M. M.; ALAM, S. Convergence of corporate social responsibility and corporate governance in weak economies: the case of Bangladesh. **Journal of Business Ethics**, v. 121, n. 4, p. 607-620, 2014.
- RIBEIRO, H. C. M. Influência da governança corporativa nos stakeholders das entidades esportivas. **Revista Pretexto**, v. 17, n. 3, p. 40-56, 2016.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SÁ, G. A revolução cultural no mercado acionário. **Revista de Administração de Empresas**, v. 38, n. 2, p. 112-125, 2003.

SHLEIFER, A., VISHNY, R. A survey of corporate governance. **Journal of Finance**, v. 52, n. 2, p. 737-783, 1997.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa: desempenho e valor da empresa no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2005.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. (Tese de Doutorado). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, 2004.

STEINBERG, H. et al. **A dimensão humana da governança corporativa**. São Paulo: Gente, 2003.

TAVARES FILHO, F. **Rentabilidade e valor das companhias no Brasil: uma análise comparativa das empresas que aderiram aos níveis de governança corporativa da BM&FBOVESPA**. 2006. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2006.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

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

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Acessibilidade 67, 114, 149, 279, 281, 284, 286, 287, 288, 289, 290

Acesso à Informação 279, 281, 282, 285

Ações 8, 12, 19, 23, 24, 28, 31, 38, 42, 45, 47, 48, 49, 54, 56, 61, 73, 74, 105, 109, 114, 116, 117, 118, 121, 122, 163, 164, 165, 166, 167, 170, 182, 183, 200, 206, 214, 215, 217, 219, 220, 225, 227, 229, 232, 234, 235, 236, 237, 239, 243, 247, 280, 282, 285, 293, 314

Alterações 83, 92, 93, 101, 126, 256

Análise Bibliométrica 185

Aquisições 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50, 85

Asociación Agrícola 128, 130

### B

Baixa Escolaridade 96, 103, 105

Bibliotecas Universitárias 279, 280, 281, 283, 290, 291

Blogs 292, 293, 296, 298, 299, 300, 301, 303, 304, 305, 306

### C

Caracterização do Trabalho 143

Ciência 3, 14, 47, 51, 71, 72, 96, 126, 186, 195, 211, 230, 240, 250, 291, 305, 306, 308, 312, 315, 320

Colaboradores 28, 34, 36, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 119, 120, 174, 185, 237, 264, 300

Comercio Exterior 128, 131

Construção do Conhecimento 292, 295, 296, 301, 303, 306

Consumo Consciente 213, 219, 220, 222, 223, 225, 226, 227, 229, 230

Contabilidade 68, 69, 70, 71, 72, 76, 79, 81, 83, 85, 89, 95, 124, 294, 311, 319

Controladoria 10, 51, 59, 66, 70, 71, 72, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82, 169, 320

Cultura Organizacional 10, 34, 39, 40, 42, 43, 50, 235

### D

Desempenho 4, 10, 17, 25, 29, 34, 35, 39, 54, 55, 56, 57, 58, 67, 68, 69, 72, 74, 99, 125, 185, 186, 187, 189, 190, 191, 192, 194, 195, 196, 197, 235, 243, 247, 249, 250, 259, 271, 284, 297

Desenvolvimento de Produtos 1, 5, 10, 111

Desvantagens 8, 83, 91

Dificuldades na Gestão 96, 97, 98

## **E**

Eletrrodomésticos 1

Empreendedores 16, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 106, 107, 108, 109, 110, 111, 116, 120, 121, 122, 125, 252, 274

Ensino de Administração 308, 310, 311, 319

Estratégia de Empresas 34

Estratégia Organizacional 15, 30

## **F**

Fusões 34, 35, 36, 37, 38, 39, 49, 50

## **G**

Gestão de Pequenas Empresas 96, 102

Globalização 15, 18, 19

Governança Corporativa 10, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 63, 65, 66, 67, 68, 69, 77

## **I**

Indústria de Calçados 10, 51, 52, 59, 66

Internacionalização 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 57, 67

Investigação Científica 308

## **L**

Letramento Informacional 279, 283, 290

Liderança 36, 39, 45, 54, 99, 199, 271, 272

## **M**

Mapas Conceituais 292, 293, 296, 297, 298, 299, 301, 302, 303, 305, 306

Marketing Empreendedor 108, 109, 110, 111, 114, 115, 117, 121, 122, 123, 127

Microempresa 94, 101, 106, 111, 112, 113, 115, 118, 119, 120, 121, 122

Modelo Canvas 231

## **O**

Organizações 10, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 12, 13, 14, 22, 27, 34, 35, 41, 46, 47, 48, 49, 51, 52, 53, 54, 55, 56, 68, 70, 71, 72, 74, 75, 76, 77, 80, 81, 105, 109, 126, 146, 161, 184, 185, 195, 209, 210, 215, 216, 229, 230, 232, 233, 236, 237, 239, 242, 247, 253, 271, 272, 280, 310, 313, 314, 319

## **P**

P&D 1

Planejamento Estratégico 14, 73, 231, 235, 248, 249, 250, 252

PMBOK 1, 2, 4, 9, 14

Possibilidade 8, 31, 35, 39, 84, 114, 149, 163, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 178, 182, 183, 190, 224, 225, 240, 243, 287

Probabilidade 163, 166, 168, 170, 171, 176, 179, 180, 182, 183

Processo Decisório 64, 65, 67, 72, 75, 81, 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 174, 177, 180, 181, 182, 183, 184

Productos Agrícolas 128, 129, 130, 131, 132, 139, 140, 141

Psicodinâmica 143, 144, 145, 147, 149, 150, 158, 159, 160, 161

## **Q**

Qualidade de Vida no Trabalho 185, 186, 187, 189, 190, 191, 194, 196, 197

## **R**

Racionalidade 163, 164, 165, 166, 167, 168, 170, 171, 176, 177, 182, 183, 184

Redes 27, 31, 108, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 121, 122, 123, 126, 261, 280

## **S**

Secretário 199, 200, 203, 204, 206, 208, 209

Setor Automobilístico 213, 214, 215, 217, 218, 220, 221, 222, 223, 226

Setor Bancário 10, 34, 35, 49, 50

Simples Nacional 10, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 92, 93, 94, 95, 101, 103, 106, 107, 117, 126

Sistema de Informação 80, 292, 293, 297, 303

Sustentabilidade 57, 60, 62, 77, 105, 197, 199, 200, 204, 206, 208, 209, 210, 213, 214, 215, 216, 217, 218, 219, 220, 221, 222, 223, 224, 225, 226, 227, 228, 229, 230, 231, 232, 233, 235, 236, 237, 239, 240, 243, 244, 245, 246, 247, 248, 250, 253, 264

## **T**

Tecnologia da Informação 97, 102, 196, 273, 292, 293, 305

Tributos 83, 84, 85, 87, 88, 95

Turismo 143, 144, 149, 158, 160, 161

## **U**

Usabilidade 279, 281, 283, 284, 286, 287, 288, 289, 290

## V

Vantagens 2, 8, 13, 18, 19, 29, 31, 35, 83, 84, 95, 237, 296, 298, 300, 303, 309, 310, 313, 316, 317, 318, 319

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 



# Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2

Atena  
Editora

Ano 2020

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br) 

[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br) 

[@atenaeditora](https://www.instagram.com/atenaeditora) 

[www.facebook.com/atenaeditora.com.br](https://www.facebook.com/atenaeditora.com.br) 



# Administração de Empresas: Estratégia e Processo Decisório 2