

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE DIREITO**

FERNANDO OLIVEIRA SOUZA

**A RELAÇÃO ENTRE A DIRETORIA EXECUTIVA E O CONSELHO
ADMINISTRATIVO DA FEJEMG À LUZ DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA**

**Juiz de Fora
2016**

FERNANDO OLIVEIRA SOUZA

**A RELAÇÃO ENTRE A DIRETORIA EXECUTIVA E O CONSELHO
ADMINISTRATIVO DA FEJEMG À LUZ DA GOVERNANÇA
CORPORATIVA**

Monografia apresentada à
Faculdade de Direito da
Universidade Federal de Juiz de
Fora, como requisito parcial para
obtenção do grau de Bacharel. Na
área de concentração Direito sob
orientação do Prof. Ms. Fernando
Guilhon de Castro

**Juiz de Fora
2016**

FOLHA DE APROVAÇÃO

FERNANDO OLIVEIRA SOUZA

A RELAÇÃO ENTRE A DIRETORIA EXECUTIVA E O CONSELHO ADMINISTRATIVO DA FEJEMG À LUZ DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Monografia apresentada à Faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel. Na área de concentração Direito submetida à Banca Examinadora composta pelos membros:

Orientador: Prof. Ms. Fernando Guilhon de Castro
Universidade Federal de Juiz de Fora

Prof. Dr. Flávio Bellini de Oliveira Salles
Universidade Federal de Juiz de Fora

Profª Flávia Lovisi Procópio de Souza
Universidade Federal de Juiz de Fora

PARECER DA BANCA

() APROVADO

() REPROVADO

Juiz de Fora, 10 de março de 2016

Dedico este trabalho ao Movimento Empresa Júnior e a todos aqueles que contribuem/contribuíram para seu desenvolvimento.

Agradeço aos meus pais, que sempre me apoiaram.

Aos amigos, por compartilharem comigo todos os momentos, de alegria ou tristeza.

Ao Daniel Pimentel, ao Felipe Rigoni e ao Lucas Delgado, por terem me motivado a permanecer no Movimento Empresa Júnior por mais um ano.

Ao Professor e Amigo Fernando Guilhon de Castro, pelos ensinamentos e por tudo que contribuiu para minha formação profissional e, sobretudo, pessoal.

RESUMO

A governança corporativa surge para suprir a necessidade de melhoria nas relações interna e externa para as organizações, visando transmitir maior confiabilidade às partes interessadas por meio de estruturas de gestão sólidas e transparência de informações. Ela define a estrutura pela qual os objetivos da empresa serão definidos, bem como o meio para atingí-los e monitorá-los. Este trabalho apresenta estudo de caso da aplicação dos princípios de governança corporativa na relação entre o conselho administrativo e diretoria executiva da Federação das Empresas Juniores de Minas Gerais, elucidando as práticas adotadas para a garantia da transparência e da prestação de contas. Destacam-se esses órgãos como fundamentais à estrutura organizacional adotada e as competências que lhes são atribuídas pelo estatuto social da entidade. Utiliza como marco teórico o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), documento que traz a definição conceitual e o desdobramento em boas práticas de governança corporativa a serem utilizadas pelas organizações.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Transparência. Prestação de Contas. FEJEMG. Empresa Júnior.

ABSTRACT

Corporate governance appears to meet the need of improvement in organizations internal and external relations, in order to transmit greater reliability to interested parties through solid management structures and transparency of information. It defines the structure through which the objectives of the company are defined, as well as the means to hit and monitor them. This paper presents a case study of the application of the principles of corporate governance presentes in the relationship between the Board of Directors and the Executive Board of the Federation of Junior Enterprises in Minas Gerais, clarifying the practices adopted to guarantee transparency and accountability. We need to study these organs because they are so importante to the structure bodies and the powers assigned to them by the social status of the entity. Uses theoretical framework “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa” (IBGC, 2015), a document that brings the conceptual definition and the breakdown in good corporate governance practices to be used by the organizations.

Keywords: Corporate Governance. Transparency. Accountability. FEJEMG. Junior Enterprise.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 01 – Estrutura Organizacional da FEJEMG	18
Figura 01 – Relatório de desempenho dos indicadores estratégicos	22
Figura 02 – Relatório de desempenho dos indicadores gerenciais	23
Figura 03 – Planejamento Financeiro FEJEMG – Previsão de gastos	25
Figura 04 – Planejamento Financeiro FEJEMG – Justificativa dos gastos	26
Figura 05 – Fluxo de Caixa FEJEMG	27

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FEJEMG – Federação das Empresas Juniores de Minas Gerais

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	10
1.1 Conceito e desenvolvimento da Governança Corporativa	10
1.2 Princípios	12
1.3 Organismos de Governança.....	13
1.3.1 Diretoria Executiva	13
1.3.2 Conselho de Administração	15
2 A FEDERAÇÃO DE EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DE MINAS GERAIS (FEJEMG)	17
2.1 Diretoria Executiva	19
2.2 Conselho Administrativo	20
3 A APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS NA RELAÇÃO ENTRE DIRETORIA EXECUTIVA E CONSELHO ADMINISTRATIVO DA FEJEMG	21
3.1 As práticas existentes na FEJEMG	22
3.1.1 As práticas adotadas relativas ao acompanhamento dos resultados estratégicos (indicadores estratégicos e gerenciais)	22
3.1.2 As práticas adotadas relativas às questões financeiras	25
3.2 A previsão das práticas nas normas internas	28
CONCLUSÃO.....	29
REFERÊNCIAS	30

INTRODUÇÃO

Este estudo propõe analisar as práticas de governança corporativa adotadas pela Federação das Empresas Juniores de Minas Gerais (FEJEMG) na relação entre dois de seus órgãos: conselho administrativo e diretoria executiva.

O trabalho a ser desenvolvido estabelecerá como recorte temático a aplicação dos princípios de transparência e prestação de contas, tendo em vista considerarmos esses os de maior relevância para a relação entre os órgão sob estudo e suas respectivas funções conexas.

O marco teórico adotado é a conceituação de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), bem como seu código das melhores práticas.

A relevância do estudo se demonstra na medida em que as práticas de governança corporativa, tão difundidas no mundo empresarial, passam a ser adotadas por organizações diversas, como associações, no caso da FEJEMG. Torna-se evidente, portanto, a importância de práticas de gestão sólidas e sobretudo transparentes para garantir o atendimento dos interesses das diversas partes interessadas.

Desta forma, faz-se necessário identificar as práticas de governança corporativa já adotadas pela organização em tela e analisá-las em contraposição ao que regem aos seus princípios. Será possível, portanto, ao final do estudo, concluirmos se a relação em tela rege-se ou não pelas boas práticas ou se necessárias são alterações em sua metodologia.

1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.1 Conceito e Desenvolvimento da Governança Corporativa

Entende-se por Governança Corporativa “sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas” (IBGC, 2015, p.20). Este sistema deve se pautar nos

princípios transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade, definindo políticas de funcionamento da organização. A adoção das boas práticas de Governança Corporativa permitem que a organização desenvolva o bom relacionamento com suas partes interessadas (*stakeholders*).

A ideia da Governança Corporativa surge no século XX, momento no qual o cenário econômico mundial é marcado pelo dinamismo do comércio internacional e pela expansão das transações financeiras em escala global. Isso ocasionou profundas alterações nas companhias, que tiveram que adequar sua estrutura de controle, uma vez que o crescimento de suas atividades gerava o maior distanciamento entre a gestão e a propriedade.¹ Neste sentido, a Governança Corporativa vêm para solucionar a questão que envolve a dispersão da propriedade e a conseqüente divergência entre sócios e administradores.

A vertente mais aceita indica que a Governança Corporativa surgiu para superar o "conflito de agência" clássico. Nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa e que as práticas de Governança Corporativa buscam superar. Este tipo de conflito é mais comum em sociedades como os Estados Unidos e Inglaterra, onde a propriedade das companhias é mais pulverizada.²

Andrade e Rosseti (2012) afirmam que o conflito de agência resulta da não existência do contrato perfeito, fruto da alta imprevisibilidade do mercado e resultante necessidade de uma gestão e respostas flexíveis. Também segundo os autores, a não existência do agente perfeito ocasiona o conflito de agência, visto que o jogo de interesses tende a ser sempre superior à colaboração entre as partes. Neste sentido, as boas práticas de Governança Corporativa servem para superar o conflito de agência, de modo que os interesses de todos os *stakeholders* sejam equilibrados.

Casos de conflito de agência são comuns quando, por exemplo, a presidência do conselho e a presidência executiva se concentram na mesma pessoa. Neste caso, o agente

¹ "Origens da Governança Corporativa" IBGC - <<http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166>>, visitado em 15/02/2016.

² Idem.

agirá de forma que beneficie seus interesses, como na situação em que o conselho de administração determina o salário dos diretores. Assim, não haverá a defesa dos interesses de todos os *stakeholders*, mas de apenas pequena parcela deles.

1.2 Princípios

Para atingir o objetivo de equilibrar os interesses, como já mencionado anteriormente, a Governança Corporativa utiliza de princípios que devem nortear as práticas a serem utilizadas em cada organização, de acordo com suas peculiaridades. Para o IBGC (2015), quatro são esses princípios, a saber:

Transparência

Consiste no 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 deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas (*accountability*)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais

(financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

Alguns autores, como Monks e Minow (2004), afirmam que a Governança Corporativa não se restringe aos quatro princípios elencados, sendo seu impacto sobre a alta gestão das empresas difuso. No entanto, para este estudo vamos nos ater à divisão principiológica proposta pelo IBGC, entendendo que estes princípios se convertem orientações e práticas que sustentam a Governança Corporativa.

Isso nos permitirá analisar mais detidamente as práticas hodiernamente adotadas pela FEJEMG na relação entre Conselho Administrativo e Diretoria Executiva sob a ótica dos princípios da **transparência** e da **prestação de contas**.

1.3 Organismos de Governança Corporativa

Para garantir o funcionamento e eficiência da organização em atenção aos princípios já elencados, a Governança Corporativa dispõe de órgãos administrativos (executivos) e órgãos de controle e fiscalização. São exemplos desses organismos a Assembleia Geral, o Conselho de Administração, a Diretoria Executiva, o Conselho Fiscal e a Auditoria Externa.

Ao nosso estudo cabe destacar o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, entendendo quais as boas práticas estes órgãos devem adotar para que se tenha modelo de Governança Corporativa eficiente. Ademais, analisaremos com mais critério as práticas que envolvem a **transparência** e a **prestação de contas**, focos do estudo.

1.3.1 Diretoria Executiva

Segundo o IBGC (2015),

a diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e

sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização.

Neste sentido, a diretoria é responsável por todo o processo de execução da organização, e para isso desenvolve seus sistemas de gestão. Suas ações são pautadas pela estratégia aprovada pelo Conselho de Administração. É a diretoria também responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, zelando sempre pela transparência e confiança na relação com os *stakeholders*.

Os diretores também possuem deveres fiduciários em relação à organização, devendo sempre prestar conta de suas ações às partes interessadas (IBGC, 2015).

O próprio IBGC (2015) traz orientações a serem tomadas pela diretoria para a garantia da transparência:

- a) A diretoria deve garantir que sejam prestadas às partes interessadas, além das informações que são obrigatórias por lei ou regulamento, aquelas que interessem a esse público, tanto as financeiras quanto as não financeiras, positivas ou negativas, tão logo estejam disponíveis. Devem ser divulgados todos os dados que possam auxiliar na correta avaliação da organização e influenciar decisões de investimento, inclusive as principais políticas adotadas pela organização.
- b) As informações devem ser prestadas de forma clara, concisa e em linguagem acessível ao público-alvo, de modo que a substância (o conteúdo) prevaleça sobre a forma de divulgação. Devem ainda ser disponibilizadas imediata e simultaneamente a todos os interessados, independentemente de localização geográfica. Websites e outras tecnologias devem ser explorados para buscar a rapidez e a ampla difusão de tais informações.

Entende-se, portanto, que deve a diretoria utilizar-se de mecanismos diversos que garantam o devido acesso à informação (transparência) para todas as partes interessadas, e que dentre essas informações estão aquelas relativas ao exercício da empresa (prestação de contas).

Exemplo positivo de forma de divulgação de informações é o da Ambev S.A., empresa do ramo de bebidas brasileira, que possui site (<http://ri.ambev.com.br>) para divulgação das informações às partes interessadas. Neste portal é possível ter acesso, por exemplo, aos relatórios trimestrais, nos quais são detalhados os resultados operacionais da organização, além de ações que estão sendo tomadas pela organização.

Também nos serve de exemplo o Itaú Unibanco Holding S.A., que também utiliza de portal da internet para a disponibilização das informações às partes interessadas ([https:// www.italu.com.br/relacoes-com-investidores](https://www.italu.com.br/relacoes-com-investidores)), em que é possível encontrar informações quanto ao desempenho financeiro, por exemplo.

Há de se notar que muito embora as sociedades apresentem esses portais como de “relacionamento com o investidor”, estes também servem de meios de informação para as demais partes interessadas. Incluindo, neste caso, o Conselho de Administração, visto que este precisa de ter acesso às informações para que possa exercer suas funções, a seguir detalhadas.

1.3.2 Conselho de Administração

O conselho de administração, para o IBGC (2015),

é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente.

A esfera de atuação do conselho administrativo vai além do simples direcionamento estratégico. É também sua função monitorar a atividade da diretoria, resguardando o interesse de todas as partes interessadas, servindo de elo entre a diretoria e demais *stakeholders*.

Para Andrade e Rosseti (2012), o conselho de administração se torna tão importante como órgão de controle interno que não é possível separar as expressões Governança Corporativa e Conselho de Administração. Segundo estes autores, não se

pode admitir um código de boas práticas em gestão que não considere a existência do órgão.

É recomendável que toda organização possua conselho de administração. Este deve sempre primar pelo melhor interesse da organização como um todo, garantindo que esta cumpra seu objeto social (IBGC, 2015).

Desta forma, é necessário que o conselho de administração estabeleça formas de monitoramento constante das decisões e ações empresariais, para garantir que estes estejam em conformidade com os princípios e valores da organização.

Para cumprir sua missão, segundo o IBGC (2015), o conselho de administração deve:

iii. dar o direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas; (...)

ix. definir a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor-presidente, e avaliar seu desempenho. Participar, junto com ele, na definição de objetivos, metas e avaliação dos membros da diretoria; (...)

xi. monitorar o desempenho financeiro e operacional e a atuação da diretoria;

xii. assegurar que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade do sistema de controles internos;

xiii. garantir que os temas de sustentabilidade estejam vinculados às escolhas estratégicas, aos processos decisórios, aos impactos na cadeia de valor e aos relatórios periódicos;

xiv. estar permanentemente atento às externalidades geradas pela atuação da organização, bem como ouvir (e se assegurar de que a diretoria e os demais colaboradores também o fazem) atentamente as partes interessadas para adequar a atuação da empresa;(...)

xviii. assegurar que as demonstrações financeiras expressem com fidelidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização;

xx. revisar periodicamente as práticas de governança da organização.

As atribuições mencionadas demonstram a importância do conselho de administração para a organização, sobretudo quanto ao seu direcionamento estratégico (itens “iii”, “ix” e “xiii”). Há também grande preocupação quanto à sustentabilidade da organização (itens “xi”, “xii”, “xiii” e “xviii”)

Note que para cumprir todas essas funções, essenciais ao cumprimento de sua função, muitas das vezes o conselho administrativo necessitará de relação transparente com a diretoria. Por exemplo, para “assegurar que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade do sistema de controles internos”, é importante que o conselho de administração tenha acesso aos meios de identificação e monitoramento de riscos utilizados pela diretoria (transparência) e que todas as ações tomadas para tal sejam reportadas (prestação de contas), pois só assim essa função será exercida satisfatoriamente.

Para isso, o próprio IBGC (2015) propõe que “o conselho deve se assegurar de que as informações sejam recebidas periodicamente, com antecedência, quantidade, forma e profundidade adequadas”. Ou seja, cabe ao Conselho de Administração dizer quais são as informações de seu interesse e como elas devem ser apresentadas, de modo a garantir que as mesmas sejam as suficientes para o cumprimento da função do Conselho.

2 A FEDERAÇÃO DE EMPRESAS JUNIORES DO ESTADO DE MINAS GERAIS (FEJEMG)

A Federação de Empresas Juniores do Estado de Minas Gerais, FEJEMG, é associação civil sem fins econômicos que tem como missão “representar, desenvolver e integrar, de forma sustentável, as Empresas Juniores de Minas Gerais”. Conta, hoje, com 58 (cinquenta e oito) Empresas Juniores associadas, distribuídas em 12 (doze) cidades e 18 (dezoito) Instituições de Ensino Superior.

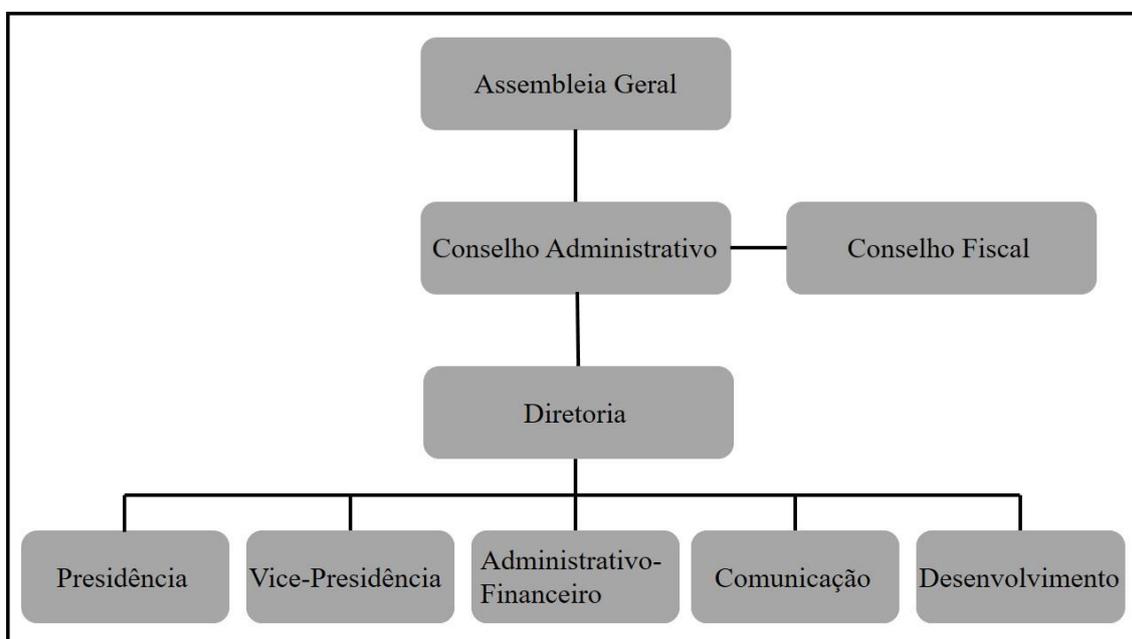
É o órgão máximo de representação do Movimento Empresa Júnior (MEJ) em Minas Gerais e contribui para a formação de empreendedores comprometidos e capazes de transformar o Brasil, que é a missão do MEJ. Suas Empresas Juniores reúnem aproximadamente 2200 (dois mil e duzentos) estudantes universitários, ou melhor, Empresários Juniores, de mais de 90 (noventa) cursos superiores distintos.

Em 2015, as Empresas Juniores da FEJEMG realizaram 697 projetos, nas mais diversas áreas de atuação, impactando diretamente na construção de um estado mais empreendedor (FEJEMG, 2015).

Por ser parte do Movimento Empresa Júnior, a Federação compartilha de seus princípios, quais sejam: sinergia, compromisso com resultados, orgulho de ser MEJ, postura empreendedora e **transparência** (BRASIL JÚNIOR, 2015). A organização e seus representantes devem sempre pautar suas ações nesses princípios. Destaca-se, neste ponto, a preocupação do movimento com a transparência, princípio da governança corporativa, fundamental para a confiabilidade das organizações.

A estrutura organizacional da FEJEMG segue o modelo apresentado no quadro 1:

Quadro 1 – Estrutura organizacional da FEJEMG



Fonte: produção própria

Estudaremos aqui apenas a Diretoria Executiva e o Conselho Administrativo.

2.1 Diretoria Executiva

A Diretoria Executiva da FEJEMG é hoje formada por cinco diretorias, a saber: Presidência, Vice-Presidência, Administrativo-Financeiro, Desenvolvimento e Comunicação. Os Diretores são eleitos por maioria simples em Assembleia Geral. É investida dos poderes de administração e representação da organização, de forma a garantir o cumprimento dos objetivos da federação e das diretrizes discutidas e aprovadas pelo Conselho Administrativo e pela Assembleia Geral.

O Art. 31 do Estatuto Social da FEJEMG estabelece como funções da Diretoria Executiva:

- I - Administrar a FEJEMG, observando os ditames legais, o presente Estatuto, o Regimento Interno, os atos normativos e as deliberações da Assembleia Geral e do Conselho Administrativo, zelando pela imagem da FEJEMG;
- II - Elaborar e apresentar ao Conselho Fiscal, ao Conselho Administrativo e à Assembleia Geral o Balanço Patrimonial, as Demonstrações do Resultado do Exercício, e as Declarações de Imposto de Renda, bem como as certidões negativas de débito e demais documentos que demonstrem a regularidade fiscal-tributária da FEJEMG;
- III - Elaborar e apresentar ao Conselho Administrativo o Planejamento Financeiro da gestão;
- IV - Executar as decisões da Assembleia Geral e do Conselho Administrativo;
- V - Propor as contribuições a serem pagas pelos associados;
- VI - Manter a escrituração contábil da FEJEMG;
- VII - Cumprir com as diretrizes e finalidades da FEJEMG;
- VIII - Propor e executar atividades que promovam o desenvolvimento da FEJEMG e do Movimento Empresa Júnior;

O Estatuto Social traz ainda funções específicas para cada um dos cargos, o que não cabe aqui discutir. No entanto, ressalta-se que para o cumprimento de suas funções,

devem os diretores seguir os princípios que regem a organização e o MEJ, já transcritos acima.

Neste sentido, e destacando o foco deste estudo, é fundamental que a diretoria executiva adote em suas práticas a transparência, no trato com qualquer das partes interessadas. Diferente não seria, portanto, na relação com o conselho administrativo, órgão cujas funções serão apresentadas a seguir.

2.2 Conselho Administrativo

O conselho administrativo da FEJEMG é composto pelo Presidente do Conselho e por 05 (cinco) a 09 (nove) conselheiros, todos eleitos em Assembleia Geral. O estatuto da FEJEMG traz suas funções em seu art. 23:

Art. 23. Compete ao Conselho Administrativo:

- I - Estabelecer as diretrizes estratégicas com a Diretoria Executiva;
- II - Aprovar o valor das contribuições dos associados proposto pela Diretoria Executiva;
- III – Aprovar o Planejamento Financeiro anual e a prestação de contas ao final de cada gestão, conforme parecer prévio do Conselho Fiscal, que ainda serão submetido à aprovação da Assembleia Geral;
- IV - Respeitar e executar as atividades e indicações propostas pela Assembleia Geral;
- V – Exercer as funções do Conselho Fiscal quando este não estiver composto;
- VI – Manifestar-se sobre questões submetidas pelo Presidente do Conselho;
- VIII – Manifestar-se previamente sobre as questões a serem deliberadas pela Assembleia Geral;
- IX – Prestar contas de suas atividades ao Conselho Multiplicador e, quando convocado, à Assembleia Geral.

Assim como orientam as melhores práticas de governança corporativa, compete ao conselho administrativo da Federação o direcionamento estratégico da organização.

Destaca-se, ainda, dentre as suas competências, a aprovação do planejamento financeiro e das contas, questões pertinentes à sustentabilidade da organização.

Contudo, para o cumprimento dessas funções, é necessário que a relação com a diretoria seja o mais transparente possível. Na função de direcionamento da estratégia, é fundamental que a diretoria sempre informe ao conselho seus resultados no período e que preste contas das ações que estão sendo tomadas para o alcance da estratégia. Quanto à aprovação do planejamento financeiro e das contas, é preciso que a diretoria disponibilize toda a metodologia para a definição do planejamento financeiro e que informe, periodicamente, como estão sendo executados os gastos e as entradas de receitas.

Portanto, percebe-se que para que o conselho administrativo exerça sua função de forma satisfatória é preciso que a relação com a diretoria seja sempre transparente e que sejam sempre prestadas contas das ações do corpo executivo. Só assim será possível realizar o direcionamento estratégico e as análises de planejamento financeiro e contas da forma devida.

3 – A APLICAÇÃO DOS PRINCÍPIOS DE TRANSPARÊNCIA E PRESTAÇÃO DE CONTAS NA RELAÇÃO ENTRE DIRETORIA EXECUTIVA E CONSELHO ADMINISTRATIVO DA FEJEMG

Entendidos os conceitos de governança corporativa e seus princípios, ilustrados com exemplos de sua utilização, e cientes das responsabilidades dos órgãos na organização, faz-se necessário analisarmos a relação entre o conselho administrativo e diretoria executiva da FEJEMG sob a ótica da **transparência** e da **prestação de contas**.

Como já sabemos, esses princípios devem se converter em práticas que os efetivem. Além disso, essas práticas devem ser suficientes para abranger todos os pontos relevantes, sobretudo quanto aos aspectos financeiros e de desempenho estratégico.

Passemos, portanto, a analisar as práticas adotadas na FEJEMG.

3.1 As práticas existentes na FEJEMG

A relação entre conselho administrativo e diretoria atualmente se dá por intermédio de algumas práticas. Vejamos.

3.1.1 As práticas adotadas relativas ao acompanhamento dos resultados estratégicos (indicadores estratégicos e gerenciais)

Com relação ao desempenho estratégico, mensalmente são elaborados pelo corpo executivo relatórios de desempenho dos indicadores estratégicos e gerenciais, com análise do Diretor Vice-Presidente sobre os mesmos. Além disso, é disponibilizado ao conselho administrativo o acesso às planilhas de controle desses resultados

O relatório de desempenho dos indicadores estratégicos segue o padrão demonstrado na figura 01.

Figura 01 – Relatório de desempenhos dos indicadores estratégicos



Como se pode ver, no relatório a Diretoria expõe o resultado acumulado (Alcance atual) e é possível fazer comparativo com o resultado desejado naquele mês (Meta escalonada) e com o resultado previsto para o ano (Meta anual). Além disso, pode-se observar o avanço do desempenho pelo gráfico que é exposto. Na análise do resultado, o Diretor contextualiza a situação e, se o resultado estiver aquém da meta escalonada, realiza a análise de causa e define os planos de ação corretivos para que a meta seja alcançada.

Após o envio deste relatório, o conselho administrativo reúne-se com a diretoria executiva para que juntos possam analisar com mais profundidade os resultados e para que sejam repassados os esforços tomados para seu alcance. Nesta reunião, discute-se também o desempenho de cada uma das coordenadorias, que são subdivisões das diretorias, e seu desempenho quanto às entregas.

Com relação aos indicadores estratégicos, portanto, é possível dizer que são adotadas práticas que garantem tanto a **transparência** quanto a **prestação de contas**, ao passo que se tem uma boa disponibilidade de informações (relatório e acesso à planilha) e que a diretoria informa, durante as reuniões, as ações que vem sendo tomadas para o alcance dos resultados.

No que tange aos indicadores gerenciais, no entanto, isso não se repete. Vejamos o exemplo do relatório de indicadores gerenciais na figura 02.

Figura 02 – Relatório de Indicadores Gerenciais



Fonte: FEJEMG, 2016

Não há, no relatório, a especificação de cada um dos indicadores gerenciais, mas tão somente os resultados das coordenadorias em alcance das metas gerenciais. Isso impede a análise ponto a ponto pelo conselho administrativo e mascara os resultados de desempenho das coordenadorias.

Por exemplo, se uma coordenadoria possui 02 (dois) indicadores gerenciais e alcança resultados de 60% (sessenta por cento) no primeiro e 100% (cem por cento) no segundo, o resultado que será exposto no relatório será 80% (oitenta por cento), o que pode até ser considerado resultado razoável. Entretanto, o resultado de 60% (sessenta por cento) não será analisado com a profundidade devida, podendo ameaçar o desempenho da organização.

Por sua vez, a parte de “Análise do Resultado” não expõe com clareza as ações que foram tomadas, mas apenas a análise superficial da diretoria quanto ao resultado e eventual justificativa quanto ao não alcance do esperado.

Diferente do que ocorre com os indicadores estratégicos, as práticas adotadas para o tratamento dos indicadores gerenciais precisam ser aperfeiçoadas, tendo em vista pecar tanto na transparência quanto na prestação de contas, haja visto que não são disponibilizadas as informações de forma consistente, não sendo possível acompanhar todos os resultados (transparência) e que o relatório não expõe as ações tomadas para o alcance dos mesmos e quais ações corretivas estão previstas no caso do não alcance.

Merece destaque, ainda quanto aos resultados dos indicadores estratégicos e gerenciais, a utilização do Portal de Relacionamento com o Conselho para a disponibilização destas informações. Este portal é virtual e permite aos conselheiros e membros da assembleia geral acesso às informações referentes a esses resultados.

Portanto, ainda que sejam adotadas boas práticas que garantem a transparência a prestação de contas, estas ainda não são suficientes, tendo em vista que as práticas referentes aos indicadores gerenciais precisam ser melhoradas, contendo mais detalhes que possibilitem ao conselho administrativo análise mais profunda. Adotar práticas semelhantes às adotadas quanto aos indicadores estratégicos já seria suficiente para sanar essa questão.

3.1.2 As práticas adotadas relativas às questões financeiras

Entre as funções do conselho administrativo está “aprovar o Planejamento Financeiro anual e a prestação de contas ao final de cada gestão, conforme parecer prévio do Conselho Fiscal”. Portanto, é necessário que as informações sejam repassadas com frequência com a clareza suficiente para sua análise.

Na FEJEMG, há um processo claro no que diz respeito às questões financeiras. Inicia-se com a aprovação do planejamento financeiro e se prolonga pelos meses com o acompanhamento da execução do mesmo e do fluxo de caixa.

O planejamento financeiro é sempre apresentado no começo da gestão. Nele, os diretores lançam suas previsões de gastos para o ano, justificando os mesmos com base nas metas para o ano. Vejamos o exemplo do planejamento financeiro nas figuras 03 e 04. A primeira mostra como são feitas as previsões de gastos e a segunda a justificativa dos gastos de acordo com as metas.

O referido documento é apresentado ao conselho administrativo para sua aprovação. É comum que o conselho aprove todos aqueles gastos que estejam devidamente justificados segundo as metas. Os demais normalmente retornam para que a diretoria os justifique e sejam novamente apreciados pelo conselho.

A partir da aprovação do planejamento financeiro, como já dito, o conselho passa a acompanhar sua execução e o fluxo de caixa.

Figura 03 – Planejamento Financeiro FEJEMG – Previsão de gastos

	2o. Semestre		Julho	
	Planejado	Executado	Planejado	Executado
 Total	\$ 29.198,35	\$ -	\$ 11.176,42	\$ -
Presidência	\$ 2.673,00	\$ -	\$ 311,00	\$ -
Reunião-BH	\$ 1.560,00	\$ -	\$ 260,00	\$ -
Alimentação	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte	\$ 1.560,00	\$ -	\$ 260,00	\$ -
Gastos com eventos - Inscrições	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Prêmio FEJEMG 2015	\$ 260,00	\$ -	\$ -	\$ -
Alimentação	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte	\$ 260,00	\$ -	\$ -	\$ -
Escolas Empreendedoras	\$ 310,00	\$ -	\$ -	\$ -
Alimentação	\$ 50,00	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte	\$ 260,00	\$ -	\$ -	\$ -
EMEJ 2015	\$ 130,00	\$ -	\$ -	\$ -
Alimentação	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Transporte	\$ 130,00	\$ -	\$ -	\$ -

Fonte: FEJEMG, 2016

Figura 04 – Planejamento Financeiro FEJEMG – Justificativa dos gastos

	Presidência
	<p>I) Viagem à BH: É de fundamental importância a presença regular em Belo Horizonte devido à prospecção de parceiros e proximidade com o governo. Os custos referente esta atividade se restringem, basicamente, na ida do Diretor Presidente à cidade. O mesmo custo se repetirá nos seguintes meses. II) Créditos no Skype: A FEJEMG não possui, até então, ferramentas para prospecção e contato com clientes via telefone. As transações, até então, são feitas utilizando linhas pessoais e, portanto, é fundamental que a FEJEMG dê suporte necessário à equipe para prospecção e gerenciamento de parceiros. III) Mensalidade do Pipedrive: As áreas de captação financeira da FEJEMG (Coordenadoria de Negócios e Parcerias do EMEJ) utilizam uma ferramenta paga para gerenciamento de suas parcerias desde o ano passado. Essa mensalidade é paga por</p>
Julho	
Agosto	<p>Transporte Escolas Empreendedoras: Haverá uma reunião presencial em São Paulo, organizada pela Endeavor, com o comitê da Semana Global do Empreendedorismo. A FEJEMG, como principal responsável pela realização do Escolas em MG deve estar presente para captar as informações necessárias, a serem repassadas para toda a Rede posteriormente. II) Alimentação RP BJ: A RP do Conselho da BJ irá acontecer alguns dias antes</p>

Fonte: FEJEMG, 2016

O fluxo de caixa é enviado mensalmente ao conselho. Ele segue o modelo da figura 05.

Figura 05 – Fluxo de Caixa FEJEMG

Saldo Aplicação Financeira	Remessas Recebidas	Despesas
0,00		17.592,88

Data	Referente a:	Crédito	Débito	Saldo	Cheque
	Saldo Meio			R\$ 21.587,77	
01/06/2015	2ª parcela pagamento da Projet (Empréstimo EMEJ 2014)		R\$ 3.000,00	R\$ 18.587,77	
02/06/2015	2ª parcela do agendamento da Rescisão de Contrato com a Voe - EMEJ 2014		R\$ 1.451,55	R\$ 17.136,22	
03/06/2015	Estorno - DOC devolvido (Registro Livro Diário)	R\$ 400,00		R\$ 17.536,22	
03/06/2015	Estorno - DOC devolvido (1ª parte da Voe)	R\$ 2.000,00		R\$ 19.536,22	
03/06/2015	Estorno - DOC devolvido (2ª parte da Voe)	R\$ 1.451,55		R\$ 20.987,77	
08/06/2015	Banner - Ação de marketing RP de Uberlândia		R\$ 80,00	R\$ 20.907,77	
16/06/2015	Anuidades 2015	R\$ 125,63		R\$ 21.033,40	
16/06/2015	3ª parcela pagamento da Projet (Empréstimo EMEJ 2014)		R\$ 3.000,00	R\$ 18.033,40	
18/06/2015	Anuidades 2015	R\$ 52,00		R\$ 18.085,40	
18/06/2015	Anuidades 2015	R\$ 285,00		R\$ 18.370,40	
18/06/2015	Anuidades 2015	R\$ 285,00		R\$ 18.655,40	
18/06/2015	Pagamento da Rescisão de Contrato com a Voe - EMEJ 2014		R\$ 3.451,55	R\$ 15.203,85	
18/06/2015	Passagens palestrantes Geração 10x		R\$ 454,48	R\$ 14.749,37	
18/06/2015	4ª parcela pagamento da Projet (Empréstimo EMEJ 2014)		R\$ 3.000,00	R\$ 11.749,37	
18/06/2015	Pagamento de honorários contábeis (231,80) e Registro Livro Diário (100,00)		R\$ 331,30	R\$ 11.418,07	
19/06/2015	Anuidades 2015	R\$ 285,00		R\$ 11.703,07	
22/06/2015	RP OP - Gastos iniciais com a Coffee/Integração		R\$ 400,00	R\$ 11.303,07	
23/06/2015	Parceria RL Associados	R\$ 400,00		R\$ 11.703,07	
25/06/2015	Tarifa de renovação de Cadastro		R\$ 24,00	R\$ 11.679,07	

Fonte: FEJEMG, 2016

O diretor administrativo-financeiro apresenta no fluxo de caixa todos os lançamentos do período, tanto de entrada como de saída. Além disso, consta no documento os resumos de créditos e débitos do período e a quantia disponível para a organização.

Contudo, devemos analisar com maior profundidade as práticas adotadas. Ao apresentar o fluxo de caixa, o diretor não apresenta as notas fiscais ou recibos referentes às despesas, o que compromete a veracidade dos gastos. Portanto, a prática não é transparente o suficiente.

Por sua vez, não é efetivo o acompanhamento conjunto do planejamento financeiro e do fluxo de caixa. Não há correspondência no modelo utilizado de fluxo de caixa entre os gastos e receitas efetuados com o que havia sido planejado em sede de planejamento financeiro. Assim, não é possível assegurar que o corpo executivo está cumprindo o que foi aprovado pelo conselho.

Sendo assim, a transparência é mitigada, na medida em que a informação não é inteligível o suficiente e pode ser mascarada pelo conflito de informações, sobretudo no cruzamento entre o planejamento financeiro e o fluxo de caixa e a prestação de contas é insuficiente, já que não há clareza suficiente nas informações.

Algumas medidas já tem sido adotadas para corrigir esses problemas. Está em elaboração parecer financeiro mais efetivo que o fluxo de caixa, em que seja possível identificar a correspondência dos gastos com aqueles previstos no planejamento financeiro. Também, foi criado comitê fiscal no conselho administrativo, que ficará responsável por acompanhar de perto as atividades da diretoria administrativo-financeira, conferindo e validando as informações repassadas, inclusive tendo acesso aos comprovantes, prática não adotada anteriormente.

Desta forma, pretende-se corrigir os equívocos anteriormente existentes na relação entre diretoria e conselho administrativo de forma a garantir que, quanto às questões financeiras, esta se dê atentando para os princípios da transparência e da prestação de contas.

3.2 A previsão das práticas nas normas internas

Embora sejam adotadas algumas práticas para garantir a atenção aos princípios de governança corporativa, não há nenhuma previsão nas normas internas que assegurem sua existência e sua continuidade.

O estatuto, embora preveja as funções dos diretores e dos conselheiros, não estabelece procedimentos para que essa relação se estabeleça. Entretanto, deixa subentendida a relação quando, por exemplo, determina como função da diretoria a elaboração do planejamento financeiro e como função do conselho administrativo sua aprovação.

Entendemos, no entanto, que de fato este tipo de previsão não devesse constar em estatuto. Este é documento que formaliza a organização e dispõe sobre questões chaves acerca de seu funcionamento, como organograma e a forma como se dá a prestação de contas. Destaca-se, inclusive, que o estatuto social da FEJEMG atende aos requisitos do Código Civil no que concerne às associações, não havendo, ao nosso ver, nada que transgrida referida legislação.

No entanto, acreditamos ser fundamental a regulamentação e previsão normativa de prática internas que assegurem a boa relação entre os órgãos da Federação. Os regimentos internos, tanto da diretoria quanto do conselho administrativo, deveriam prever tais práticas, detalhando a forma de relacionamento entre os órgãos de modo a garantir que os princípios de governança corporativa fossem atendidos.

Contudo, tais documentos hoje sequer existem. Recomenda-se, portanto, que sejam elaborados com urgência e que o cumprimento dos mesmos seja cobrada tanto pelo conselho administrativo e pela assembleia geral. Ainda, que sejam criadas as práticas referentes aos pontos já criticados.

Acredita-se que dessa forma teremos o sistema de governança da FEJEMG compatível com o que regem as boas práticas de governança corporativa.

CONCLUSÃO

Em vias do exposto neste trabalho, foi possível identificar a importância da adoção das boas práticas de governança corporativa para a perenidade da organização, independentemente de sua natureza jurídica.

Portanto, por tratar a FEJEMG de associação, tendo hoje em seu corpo 58 (cinquenta e oito) associados, natural é que se adotem essas práticas e que se trabalhe para a evolução constante das mesmas, de modo a garantir sempre que o interesse de todas as partes envolvidas serão contemplados em suas ações.

A própria estrutura interna da organização já caminha para que tenhamos sistema em que seja possível exercer controles de suas atividades. No entanto, vimos que algumas práticas precisam ser revistas para que estes sejam realmente efetivos.

O fato da inclusão no organograma do conselho administrativo, atribuindo a ele competências de direcionamento estratégico e de fiscalização de questões financeiras, por si só, não são suficientes para a garantia da boa governança corporativa. É preciso que esta inclusão seja seguida pela adoção de procedimentos internos que garantam o bom desempenho dos órgãos.

E, como vimos, a FEJEMG ainda peca em alguns pontos. Embora seja possível elogiar as práticas adotadas, por exemplo, quanto ao acompanhamento dos resultados estratégicos, em outros pontos faltam a transparência e a prestação de contas efetivas para que o conselho administrativo possa exercer com eficiência seu papel.

Portanto, para que tenhamos uma instituição sólida, sustentável e que transmita credibilidade para todos seus *stakeholders*, é preciso rever as práticas hoje em dia adotadas pela FEJEMG na relação entre a diretoria executiva e o conselho administrativo. E, além disso, criar sistema normativo interno que garanta a perenidade dessas práticas, de modo que as mesmas não sejam adotadas por uma ou outra gestão, mas que sejam internalizadas na organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BRASIL JÚNIOR. Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Planejamento Estratégico da Rede 2016 - 2018. Disponível em: < <http://brasiljunior.org.br/arquivos> >. Acesso em: fevereiro, 2016.

FEJEMG. Federação das empresas juniores do estado de Minas Gerais. Disponível em: < <https://sites.google.com/a/fejeng.org.br/sgo/> >. Acesso em: fevereiro/2016

IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). Código das melhores práticas de Governança Corporativa. 2015. Disponível em: <www.ibgc.org.br> Acesso em: fevereiro de 2016.

IBGC (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA). Origens da Governança Corporativa. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/inter.php?id=18166> > Acesso em: fevereiro de 2016.

MONKS, R. A.G.; MINOW, N. Corporate Governance, Third edition, Oxford: Blackwell, 2004.