

BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA: O CASO DE UMA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR

Nathan Celegatti

Universidade Federal do Paraná - UFPR
ncelegatti@gmail.com

Rayane Camila da Silva Sousa

Universidade Federal do Paraná - UFPR
rayanecamila.pi@gmail.com

Pavel Elias Zepeda Toro

Universidade Federal do Paraná - UFPR
levap15@gmail.com

Romualdo Douglas Colauto

Universidade Federal do Paraná - UFPR
rdcolauto.ufpr@gmail.com

RESUMO

O objetivo deste trabalho é medir a adoção de práticas de Governança Corporativa em uma entidade do terceiro setor. A amostra analisada nesta pesquisa compreendeu uma associação corporativa sem fins lucrativos, em 2019. Este estudo é de cunho descritivo com enfoque quantitativo. Para medir a adoção de práticas de Governança Corporativa nesta entidade foram elaboradas métricas subdivididas em cinco Dimensões, sendo elas a Estrutura do Conselho, Remuneração, Auditoria, Transparência Estratégica e Investidores. A partir destas dimensões, obteve-se o Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa - IAPGC, capaz de indicar se a empresa possui práticas de Governança Corporativa. Os resultados mostram por meio do IAPGC que a entidade do terceiro setor analisada possui poucos princípios de Governança Corporativa, isso porque de uma escala de 0 a 1, a entidade possui um nível de adoção de práticas de 0,20 pontos. Mesmo com o índice baixo, a referida entidade adota algumas práticas de Governança Corporativa, por exemplo, possuir um Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Auditoria Independente, disponibilizar um relatório anual com dados quantitativos e qualitativos a todos os usuários e garante a todos os associados a participação na assembleia geral.

Palavras-chave: Entidade sem fins lucrativos; Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa; Governança Corporativa.

1 INTRODUÇÃO

As Demonstrações Contábeis visam apontar aos usuários externos da entidade as informações acerca da situação econômica, financeira e patrimonial (Murcia & Borba, 2007). A contabilidade dispõe-se a conceder um conjunto de informações para a tomada de decisão econômica de seus usuários (Santana, Bezerra, Teixeira, & Cunha, 2014). Para Nascimento e Reginato (2008) os usuários externos são os mais frágeis, pois não estão próximos ao ambiente

em que são geradas as informações que utilizam para tomar as decisões, e portanto, dependem da qualidade das informações contábeis que são divulgadas.

De acordo com Matragrano, Bernardes e Gonçalves (2015) os *stakeholders* diretos, denominados acionistas, funcionários, terceirizados, fornecedores e clientes, expressam maior preferência no acompanhamento das informações sobre as firmas e os impactos que realizam nos ambientes externo de mercado, economia e sociedade. Nessa ótica, as demonstrações contábeis deveriam reduzir a assimetria informacional entre os usuários internos e externos da entidade (Murcia & Borba, 2007).

A governança busca possibilitar a estabilidade de múltiplos interesses, indo além da visão especificamente financeira voltada para a maximização de lucros (Matragrano et al., 2015). Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018, p. 20) “a governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselheiros de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas”. Segundo o Instituto, a evolução do ambiente de negócios criou a necessidade das empresas agirem de forma responsável e ética.

Saito e Silveira (2008, p. 80) apontam que, sob uma concepção ampla, o trabalho de Jensen e Meckling (1976) auxiliou a própria explicação do termo ‘governança corporativa’ como ‘conjunto de mecanismo internos e externos, de incentivo e controle, que visam a minimizar os custos decorrentes do problema de agência’. Assim, “a adesão à governança deve inibir comportamentos oportunistas da empresa e de seus administradores, passando a adotar comportamentos socialmente responsáveis e sustentáveis ao longo prazo” (Matragrano et al., 2015, p. 292).

Nas entidades de terceiro setor, o interesse da governança corporativa é motivado pela geração de valor social na comunidade e melhoria na gestão das organizações (Vargas, 2008). Esse trabalho pretende estudar o nível de boas práticas de Governança Corporativa em uma entidade do terceiro setor do Estado do Paraná, fundada em 1980.

De acordo com o seu Estatuto, a empresa se caracteriza como associação civil de direito privado, filantrópica nos níveis de atendimento e assessoramento, de fins educacionais, culturais e religiosos, beneficente, de caráter não-econômico, sem fins lucrativos, e de assistência social. A empresa se divide em 6 unidades e suas principais atividades são a hotelaria e educação. Assim, diante de tal contexto, surge o problema de pesquisa: **Qual o nível de boas práticas de Governança Corporativa em uma entidade do terceiro setor do Estado do Paraná?** Dessa forma, o objetivo deste trabalho consiste em propor uma métrica para avaliar o nível de implementação de boas práticas de Governança Corporativa em uma entidade do terceiro setor do Estado do Paraná.

A Governança Corporativa é um importante mecanismo para as entidades do terceiro setor, pois contribui na captação de recursos e na melhoria de gestão (Schimith & Chagas, 2009). Aliado a isso, visa produzir e manter a confiabilidade de uma empresa perante seus acionistas (Steinberg, 2003).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Gestão Pública -IBGP (2017) e Grupo de Institutos, Fundações e Empresas – GIFE (2007), nas pesquisas realizadas em 2007 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística-IBGE (2016), o terceiro setor representava 1,4% na formação do Produto Interno Bruto (PIB), representando aproximadamente R\$ 32 bilhões. O jornal O Globo (2014) aponta que essas instituições empregam 2,1 milhões de pessoas no Brasil. Segundo as Nações Unidas no Brasil –ONUBR (2017), o investimento em filantropia chegou a 2,9 bilhões de reais em 2016, equivalente a 0,23% do PIB.

Dado a importância do terceiro setor na economia brasileira, Milani Filho e Milani (2011) apontam que as instituições sem fins lucrativos passaram a receber maior atenção da

sociedade, financiadores, colaboradores e órgãos fiscalizadores, os quais começaram a exigir informações mais detalhadas. Diante de tal contexto, a Governança Corporativa surge como resposta a esta necessidade.

Portanto, com o crescimento e a importância do terceiro setor na economia brasileira, a proposição de uma métrica aderente a uma instituição do terceiro setor representa a maior contribuição deste estudo, uma vez que a maior parte dos trabalhos tem dedicado esforços em estudar empresas financeiras do setor privado.

Ao propor uma métrica e avaliar o nível de Governança Corporativa na entidade objeto de pesquisa, este estudo estará apontando quais práticas a empresa pode melhorar, e, além disso, contribuindo para que outras empresas sem fins lucrativos também possam avaliar seu nível de Governança Corporativa.

2 ASPECTOS CONCEITUAIS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para o IBGC (2018) a Governança Corporativa é um sistema em que as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Steinberg (2003) explica este conceito ao delimitar a Governança Corporativa como um conjunto de prática e de relacionamento entre os acionistas, investidores, diretoria executiva, Conselho de Administração, auditoria e conselho fiscal com a finalidade de facilitar o acesso ao capital, logo, essencialmente, a Governança Corporativa visa produzir e manter a confiabilidade de uma empresa perante seus acionistas. Por conseguinte, as boas práticas de Governança Corporativa, de acordo com o IBGC (2018), otimiza o valor econômico de longo prazo da entidade, facilita acesso a recursos, contribui para qualidade e longevidade da gestão da organização e apresenta como princípios básicos a transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Segundo o IBGC (2018), a transparência é mais que uma obrigação, é o desejo sincero de passar as informações aos interessados, além das exigidas por lei, tais informações não se restringem apenas as de caráter econômico-financeiro. A equidade é o tratamento justo e igualitário de todas as partes interessadas, considerando seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. A prestação de contas deve ser de modo claro e compreensível em tempo hábil e tempestivo. Por fim, a responsabilidade corporativa é o princípio em que os agentes devem evitar decisões que podem causar impactos negativos na sociedade, devem, também, zelar pela viabilidade econômico-financeira da entidade.

Neto (2002) aponta que a Governança Corporativa está relacionada a gestão e a relação com os acionistas e *stakeholders*, sendo a responsável por buscar mecanismos de solução a conflitos de agência, decorrente da assimetria informacional e conflito de interesse entre as partes.

Conforme o IBGC (2018), a ética tornou-se indispensável. Segundo eles, o sucesso duradouro das empresas depende de vários fatores, dentre eles, a visão de longo prazo, honestidade, integridade, responsabilidade, independência, e preocupação genuína com os impactos causados pelas atividades da companhia. Sem ética, as práticas de Governança Corporativa não evitam desvios comportamentais e consequências danosas à empresa, sócios e à sociedade. Para que o processo de Governança Corporativa atinja todos da organização, o IBGC aponta que o código de conduta é um importante mecanismo para promover e disseminar os princípios éticos e a identidade e cultura organizacional. Nele, a companhia deve, por exemplo, estimular a transparência e boas práticas de Governança Corporativa.

Em relação ao terceiro setor, o IBGC (2016) destaca que suas principais características conceituais são: o objetivo estatutário de interesse público ou associativo; a independência do estado; a ausência de fins lucrativos e a constituição voluntária por pessoas físicas ou jurídicas. Para eles, a existência de empresas privadas e organizações públicas não são suficientes para o desenvolvimento social. Por conseguinte, as empresas privadas com objetivos estatutários de

interesse público ou associativo promovem o bem-estar social. Conforme a lei nº 9.730/99, as organizações sem fins lucrativos, pessoas jurídicas e de direito privado são legalmente classificadas como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP).

O IBGC (2016) aponta que a missão de interesse público são aquelas voltadas a promoção da assistência social, serviço de saúde, educação de qualidade, estímulo a cultura, segurança alimentar e nutricional, defesa, preservação e conservação do meio ambiente, entre outras ações sociais e de relevância pública. Ávila e Bertero (2016) mencionam que a Governança Corporativa é uma resposta as necessidades de aprimoramento de relações entre gestores e investidores nas organizações e, conseqüentemente, diminuir os conflitos de agência. Portanto, segundo os autores, a Governança Corporativa no Terceiro Setor tem sido foco de estudos, a fim de verificar as relações e problemas de agência entre gestores e doadores.

De acordo com Rezende, Almeida e Lemes (2015) tornou-se uma meta fundamental, com o desenvolvimento de um ambiente empresarial gradativamente mais dinâmico e competitivo, a obtenção de informações confiáveis e tempestivas que apoiem nas decisões organizacionais. Os autores afirmam também que, nesse contexto, é propícia a abordagem dos efeitos da assimetria informacional, em que a falta de informações relevantes é desfavorável aos agentes envolvidos no mercado.

Segundo Santana et al. (2014), a assimetria informacional surge da geração de dados a partir do agente que atende seus interesses específicos, sendo capaz de levar ao conflito de interesses. Apontam também que, os conflitos de interesse e a assimetria informacional são os principais problemas da informação contábil. Faria, Silva Gomes, Dias Filho & Albuquerque (2011, p. 48) estabelecem que, “a assimetria da informação ocorre basicamente quando há diferenças de níveis de informação entre dois ou mais atores de um contrato”.

Para Murcia e Borba (2007), as Demonstrações Contábeis devem reduzir a Assimetria de Informação, entretanto, os autores enfatizam que isso só acontece quando são elaboradas de forma imparcial e não tendenciosas, para tanto, os auditores independentes devem validar as demonstrações. Lanzana, Silveira e Famá (2006) apontam que, em um ambiente com um alto monitoramento, os administradores e gestores não teriam incentivos de reter informações para benefício próprio, portanto, aumentaria a transparência na empresa, por conseguinte, aumentando o *disclosure* e reduzindo a assimetria de informação. Para Elshandidy, Fraser e Hussainey (2013), a divulgação sobre riscos reduz o custo de agência e a assimetria de informação e é responsável pela geração de caixa futuros, pois assim, o mercado é capaz de avaliar mais eficientemente a empresa.

Em um estudo realizado por Iquiapaza, Lamounier e Amaral (2008), as empresas apresentaram menos assimetria de informação quando tem maior nível de Governança Corporativa. Albanez e Valle (2009) concluíram em seu estudo que, as empresas que adotaram nível de Governança Corporativa aumentaram a disponibilidade de informações e de direitos aos investidores.

Além disso, Rezende et al., (2015) apontam que as práticas de Governança Corporativa melhoram a divulgação de informações. Para Lolatto (2016), a Governança Corporativa é um instrumento que minimiza os problemas de relacionamento entre o agente o principal. Portanto, alguns países, incluindo o Brasil, para diminuir o problema de Assimetria de Informação, têm adotado práticas de Governança Corporativa (Rezende et al., 2015).

Jensen e Meckling (1976) definem o relacionamento de agência como um contrato perante o qual uma ou mais pessoas (o principal) utiliza outra pessoa (o agente) para exercer em seu nome um serviço que implique na transferência de algum poder de decisão ao agente. Em seguida apontam que, existem boas razões para considerar que o agente nem sempre agirá em conformidade com os interesses do principal. Jensen e Meckling (1976) afirmam, também,

que é improvável para o principal ou o agente sustentar a relação de agência a um custo zero para garantir, de ponto de vista do principal, que o agente tomará decisões de ótimo nível.

Assim, “na maioria das relações de agência, o principal e o agente incorrerão em custos positivos de monitoramento e de custos de garantia que estão trabalhando no melhor interesse dos proprietários (tanto não pecuniários quanto pecuniários)” (Jensen & Meckling, 1976, p. 308). Além disso, os autores mencionam que existirá algum grau de discrepância entre as decisões do agente e as decisões que maximizariam a satisfação do principal. Também, segundo Jensen e Meckling (1976), retrata um custo do relacionamento de agência o equivalente monetário de diminuição da satisfação vivenciada pelo principal, referindo-se com um custo residual.

Ávila e Bertero (2016) apontam que o conflito de agência também existe nas entidades de terceiro setor, sendo, por exemplo, representada pelos gestores da organização e os doadores. Para os autores, algumas instituições têm a sua subsistência, manutenção, crescimento e autofinanciamento. Portanto, a gestão de recursos é igual a qualquer outra instituição privada, que busca redução e controle de gastos, projeções orçamentárias, busca de recursos, entre outras métricas que buscam, inclusive, avaliar se os gestores estão tomando as ações necessárias para a sustentabilidade da empresa.

Milani Filho e Milani (2011) expressam que os financiadores, colaboradores, órgãos de fiscalização e parte da sociedade passaram a exigir informações sobre aplicações de recursos e resultados. Diante de tal contexto, para Schimith e Chagas (2009), a Governança Corporativa é importante para as entidades do terceiro setor, pois pode contribuir na captação de recursos e na melhoria e eficiência da gestão. Ainda para Milani Filho e Milani (2011), as práticas de Governança Corporativa são iguais a todas as entidades, seja de natureza governamental ou não governamental, com fins lucrativos ou sem fins lucrativos, sendo a única exceção, a ausência de proprietários ou acionistas.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

A presente pesquisa quanto aos seus objetivos é descritiva, pois visa propor uma métrica para avaliar o nível de implementação de boas práticas de Governança Corporativa. Quanto a abordagem do problema, o estudo possui enfoque quantitativo. A técnica de coleta de dados ocorreu por meio observação direta e indireta, entrevista e questionário.

Além disso, o estudo trata-se de um caso de uma entidade do terceiro setor da cidade de Curitiba. A entidade analisada é uma associação civil de direito privado, filantrópica nos níveis de atendimento e assessoramento, de fins educacionais, culturais e religiosos, beneficente, de caráter não econômico, sem fins lucrativos, e de assistência social. Fundada em 1980 em Curitiba, a entidade é composta por seis unidades, três delas são unidades educacionais, duas são hoteleiras e, por último a Sede.

3.1 PROPOSTA DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO TERCEIRO SETOR

Ao analisar as recomendações do IBGC (2018) das melhores práticas de Governança Corporativa, percebe-se a grande similaridade entre as recomendações para as companhias com fins lucrativos e sem fins lucrativos. Isso porque, de acordo com Milani Filho e Milani (2011), as práticas de Governança Corporativa são iguais a todas as empresas, independente da natureza e dos fins. Para eles, a única exceção é a ausência de proprietários ou acionistas.

Ainda assim, o IBGC (2016) desenvolveu uma cartilha especialmente para as organizações sem fins lucrativos, mais precisamente associações e fundações. Nela, as

entidades sem fins lucrativos podem acompanhar quais são as melhores práticas de Governança Corporativa para o terceiro setor.

Diante de tal contexto, este trabalho está fundamentado na metodologia de pesquisa desenvolvida por Lolatto (2016). Em seu trabalho, a autora propõe métricas de Governança Corporativa, divididas entre estrutura do conselho, remuneração, auditoria, transparência estratégica e investidores. Nesta pesquisa, serão verificadas para uma associação civil de direito privado, filantrópica nos níveis de atendimento e assessoramento, de fins educacionais, culturais e religiosos, beneficente, de caráter não-econômico, sem fins lucrativos, e de assistência social. Na Figura 1 apresenta-se a codificação das práticas de Governança Corporativa proposta por Lolatto (2016).

Figura 1 – Codificação de adoção de práticas de governança corporativa

ESTRUTURA DO CONSELHO	CODIFICAÇÃO
Tamanho do Conselho maior que 5 e menor que 11	(0) menos que 5 membros. (1) entre 6 a 11 membros. (2) mais que 11 membros.
Administradores independentes são responsáveis por mais de 50% do conselho	(0) mais de 50% interno. (1) menos de 49% interno. (2) 100% Conselho Independente.
Divisão entre papéis Presidente e CEO	(0) presidente do Conselho e CEO forem o mesmo indivíduo. (1) papéis independentes, mas com membros internos. (2) papéis independentes, mas com membros externos.
CEO exerce cargo no conselho de até duas empresas	(0) CEO exerce cargo no Conselho em mais de duas empresas. (1) CEO exerce cargo exclusivo sendo membro interno da empresa. (2) CEO exerce cargo exclusivo sendo membro externo a empresa.
Nenhum CEO precedente da empresa faz parte do conselho	(0) CEO sem experiência em Conselho de Administração. (1) com experiência de um mandato em Conselho de Administração. (2) CEO possui mais de duas reconduções no cargo de Conselheiro.
A empresa tem um Comitê de Nomeação	(0) não possui Comitê de Nomeação. (1) membros do Comitê de Nomeação participação do Conselho de administração. (2) membros do Comitê de Nomeação são independentes do Conselho de Administração.
REMUNERAÇÃO	CODIFICAÇÃO
A empresa possui Comitê de Remuneração para os membros do Conselho de Administração	(0) não possui Comitê de Remuneração. (1) membros do Comitê de Remuneração participação do Conselho de Administração. (2) membros do Comitê de Remuneração são independentes do Conselho de Administração.
O relatório anual da empresa contém uma declaração da política de remuneração	(0) não possui declaração de política de remuneração do RA. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
O perfil de remuneração dos CEO e do Presidente do CA é divulgado (dinheiro, ações, etc.)	(0) não especifica a política de remuneração dos CEO e do Presidente. (1) especifica a política de remuneração apenas do CEO. (2) especifica a política de remuneração de ambos.
Existe remuneração baseada em desempenho	(0) há política de remuneração somente fixa. (1) há política de remuneração variável. (2) há política de remuneração fixa e variável.

ESTRUTURA DO CONSELHO	CODIFICAÇÃO
A empresa oferece planos de incentivos de longo prazo	(0) não há política de remuneração baseada em desempenho. (1) há especificações pouco detalhadas de remuneração baseada em desempenho. (2) há indicadores definidos para remuneração baseada em desempenho.
AUDITORIA	CODIFICAÇÃO
A empresa possui Comitê de Auditoria	(0) Não possui Comitê de Auditoria. (1) membros do Comitê de Auditoria participação do Conselho de Administração. (2) membros do Comitê de Auditoria são independentes do Conselho de Administração.
O Comitê de Auditoria se reuni sistematicamente	(0) apenas uma vez durante o ano. (1) de duas a três vezes ao ano. (2) mais de três vezes ao ano.
Experiência do Comitê de Auditoria	(0) os membros do Comitê não têm experiência. (1) pelo menos um membro do Comitê de Auditoria tem experiência. (2) mais de duas reconduções no membro do Comitê de Auditoria.
Perfil da Remuneração dos membros do Comitê de Auditoria	(0) não divulga a remuneração dos membros do Comitê de Auditoria. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
TRANSPARÊNCIA ESTRATÉGICA	CODIFICAÇÃO
Divulgação detalhada dos resultados financeiros e operacionais	(0) não divulga informações sobre resultado financeiro e operacional. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
Divulgação de questões estratégicas	(0) não divulga informações estratégicas. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
Divulgação de metas corporativas e perspectiva	(0) não divulga informações de metas (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
O relatório anual inclui uma previsão de rentabilidade da companhia para os próximos anos de negócio	(0) não divulga informações de previsão. (1) apresenta apenas detalhes quantitativos. (2) apresenta detalhes quantitativos e qualitativos.
Divulgação da estrutura de propriedade	(0) dispersa: quando o maior acionista detém menos de 20% do controle. (1) dominante: quando o maior acionista detém entre 21% e 50% do controle. (2) majoritário: quando o maior acionista detém mais de 51% do controle.
INVESTIDORES	CODIFICAÇÃO
Os acionistas podem acompanhar Assembleias Gerais também por meio da Internet	(0) a participação é restrita a acionistas majoritários. (1) a participação é irrestrita e presencial. (2) a participação é irrestrita, presencial e transmitida via web.
Publicação de reuniões de acionistas (poderia ser atas)	(0) atas não são públicas. (1) atas são restritas aos acionistas ordinários. (2) ata pública portadores de ações preferenciais e ordinárias.

ESTRUTURA DO CONSELHO	CODIFICAÇÃO
Todas as ações comuns ou ordinárias têm direito a um voto	(0) somente acionista ordinário com influência tem direito a voto. (1) todos os acionistas ordinários tem direito a voto. (2) todos os acionistas ordinários e preferenciais têm direito a voto.
Os acionistas podem votar pessoalmente ou por meio de um representante	(0) acionistas não podem ter representantes na votação. (1) acionistas podem votar pessoalmente ou por meio de representantes presenciais. (2) acionistas podem votar por meio de representantes utilizando recursos eletrônicos.

Fonte: Lolatto (2016)

Assim como no estudo de Lolatto (2016), neste trabalho foi atribuída uma pontuação (0, 1 e 2) para cada prática de Governança Corporativa. O Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa (IAPGC) será alcançado pela divisão do valor obtido pela soma do valor máximo de cada prática. O índice nunca será maior que 1, e, quanto mais perto de 1, maiores práticas de Governança Corporativa são adotadas pela entidade do terceiro setor.

4 ANÁLISE DOS DADOS

O Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa (IAPGC) decorre das pontuações atribuídas às métricas propostas por Lolatto (2016). O IAPGC é resultado da divisão da pontuação total das métricas pela pontuação total máxima das métricas (22 métricas x 2 pontos). O índice sempre apresentará valores de 0 a 1, e, quanto mais perto de 1, mais práticas de Governança Corporativa são adotadas na empresa.

Conforme explicado na metodologia, as métricas propostas por Lolatto (2016) foram verificadas, neste estudo, em um associação civil de direito privado, filantrópica nos níveis de atendimento e assessoramento, de fins educacionais, culturais e religiosos, beneficente, de caráter não-econômico, sem fins lucrativos, e de assistência social. Por conseguinte, algumas métricas não se aplicam a realidade de uma associação sem fins lucrativos, portanto, estas foram excluídas do cálculo do IAPGC. Além dos pontos por métrica, foi apurado o IAPGC para cada dimensão. Na Figura 2, apresenta-se as pontuações para cada métrica.

Figura 2 – Pontuação das dimensões de adoção de práticas de governança corporativa

DIMENSÕES	PONTUAÇÃO
ESTRUTURA DO CONSELHO	0,25
Tamanho do Conselho maior que 5 e menor que 11	0
Administradores independentes são responsáveis por mais de 50% do conselho	0
Divisão entre papéis Presidente e CEO	0
CEO exerce cargo no conselho de até duas empresas	1
Nenhum CEO precedente da empresa faz parte do conselho	2
A empresa tem um Comitê de Nomeação	0
REMUNERAÇÃO	0,0
O relatório anual da empresa contém uma declaração da política de remuneração	0
O perfil de remuneração dos CEO e do Presidente do CA é divulgado (dinheiro, ações, etc.)	0
Existe remuneração baseada em desempenho	0
A empresa oferece planos de incentivos de longo prazo	0
AUDITORIA	0,0
A empresa possui Comitê de Auditoria	0

O Comitê de Auditoria se reuni sistematicamente	0
Experiência do Comitê de Auditoria	0
Perfil da Remuneração dos membros do Comitê de Auditoria	0
TRANSPARENCIA ESTRATÉGICA	0,25
Divulgação detalhada dos resultados financeiros e operacionais	2
Divulgação de questões estratégicas	0
Divulgação de metas corporativas e perspectiva	0
O relatório anual inclui uma previsão de rentabilidade da companhia para os próximos anos de negócio	0
INVESTIDORES	0,5
Os acionistas podem acompanhar Assembleias Gerais também por meio da Internet	1
Publicação de reuniões de acionistas (poderia ser atas)	2
Todas as ações comuns ou ordinárias têm direito a um voto	1
Os acionistas podem votar pessoalmente ou por meio de um representante	0

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

O total de métricas utilizadas foram 22, sendo sua pontuação máxima 44, portanto, o resultado total do IAPGC foi de **0,2**. Dentre as dimensões pesquisadas, o IAPGC da Estrutura do Conselho foi de 0,25, resultado maior que o índice geral. Das 6 métricas propostas para esta dimensão, 4 obtiveram pontuação 0, sendo elas: o tamanho do conselho; administradores independentes no conselho; divisão entre os papéis de Presidente e *CEO*; e a empresa possui um Comitê de Nomeação. Por outro lado, assim como o estudo de Lolatto (2016), a métrica que mais se destacou foi a que questiona se o *CEO* precedente da empresa faz parte do conselho, para a autora, as empresas brasileiras mantêm o *CEO* dentro do Conselho de Administração por um longo período.

Na métrica que avalia o tamanho do Conselho de Administração, a entidade analisada obteve a pontuação mínima. A entidade possui Conselho de Administração, entretanto, com apenas 5 membros. De acordo com Paula e Silva (2001) o Conselho de Administração está inserido no subsistema econômico, responsável pelo estabelecimento de diretrizes, a orientação e governo da instituição, decisões relativas aos objetivos, entre outras atribuições. Lolatto (2016) utilizou em sua pesquisa autores que corroboram o pensamento de que quanto maior o número de membros nos Conselhos, melhor, pois impactam positivamente no desempenho financeiro das empresas. Entretanto, de acordo com as recomendações do IBGC (2016) as associações corporativas devem possuir um Conselho de Administração com 5 a 11 membros, sempre composto por um número ímpar, além de ser recomendado a composição heterogênea e diversificada, dotados de conhecimento, experiência e de perfis diferenciados. Paula e Silva (2001) aponta que o Conselho de Administração deve ser pequeno o suficiente para atuar como instância deliberativa, mas grande o suficiente para arcar com as suas responsabilidades, sendo que o tamanho ideal é subjetivo. Logo, mesmo obtendo a pontuação 0 nesta métrica, a entidade analisada atende os princípios de Governança Corporativa aplicadas às entidades sem fins lucrativos no que tange o tamanho do Conselho, visto que possui 5 membros, ímpar, estrutura diversificada, com homens e mulheres de formações e experiências diferentes, mandato não superior a 2 anos e sem reeleição automática.

Por outro lado, ainda que a entidade atenda os princípios de Governança Corporativa comentados acima, não possui mais de 50% de membros externos no Conselho de Administração. Dos 5 membros do Conselho, apenas 1 é externo, mas não independente, pois é integrante do quadro associativo da entidade. O IBGC (2016) recomenda que sejam convidadas pessoas que não tem e nunca tiveram nenhum vínculo com a associação. Os

membros independentes são importantes peças para a Governança Corporativa, visto que não tem vínculo com a empresa, defenderão as melhores estratégias e ações no melhor interesse da organização (IBGC, 2018). Gordon (2007) aponta que o Conselho de Administração independente diminui o custo de agência e deve monitorar os gerentes. Portanto, para esta métrica, a pontuação foi 0, pois mais de 50% dos membros são internos, mesmo que não sejam remunerados.

Em uma associação corporativa, de acordo com o IBGC (2016), o cargo *CEO* é substituído pelo diretor-executivo, executivo principal, presidente-executivo, secretário geral, diretor geral ou superintendente. Na métrica que avalia a divisão entre o papel de Presidente e *CEO* a pontuação obtida foi zero, pois a Presidente do Conselho de Administração é também o Diretor-Executivo. Para o IBGC (2016) é um bom princípio de Governança Corporativa quando o cargo de Presidente do Conselho e o Diretor-Executivo não for a mesma pessoa, e, inclusive, quando o Diretor-Executivo não fizer parte do Conselho de Administração, pois evita a concentração de poder e não prejudica a supervisão adequada da Gestão.

Vale ressaltar que o *CEO* exerce cargo apenas na entidade objeto de pesquisa deste estudo. Lolatto (2016) enfatiza que compartilhar atividades em outras empresas diminui o tempo disponível para a empresa em que é *CEO*. Neste caso, a *CEO* exerce o cargo de Diretor-executivo e Presidente do Conselho apenas na entidade, entretanto, a nota para esta métrica foi 1, pois é um membro interno da empresa. Assim, como no estudo de Lolatto (2016) que revelou que as empresas não possuíam um Comitê de Nomeação, a entidade analisada também não possui, entretanto, os membros do Conselho de Administração são votados em Assembleia Geral.

Em relação à Dimensão de Remuneração, o IAPGC foi 0. O IBGC (2016) aponta como uma boa prática de Governança Corporativa para as Associações a não remuneração dos membros do Conselho, estes, portanto, devem assumir o cargo voluntariamente, sem remuneração direta ou indireta. A entidade analisada não remunera os membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal, logo, é um item positivo para a adoção de práticas de Governança Corporativa. A entidade tem previsão estatutária no que tange a não remuneração do Conselho de Administração e prazo do mandato, entretanto, em relação ao Conselho Fiscal, falta a informação do prazo do mandato e da não remuneração.

Ainda que a referida entidade não remunere os membros dos Conselhos, não é estipulado o valor do voluntariado para esses cargos e nem divulgado no relatório anual. A empresa também não divulga a política de remuneração do *CEO*, não tem nenhuma política de remuneração baseada em desempenho e não existe um plano de incentivo de longo prazo formalizado. O IBGC (2016) recomenda a elaboração, implementação e a gestão de um plano de cargos e salários elaborado pelo Conselho de Administração. Além disso, a remuneração do Executivo Principal deve ser fixada pelo Conselho de Administração, e, em hipótese alguma, o Executivo Principal deve estar envolvido na decisão. Entretanto, não devem pôr em risco as condições de imunidades e isenções tributárias.

A entidade analisada não possui um Comitê de Auditoria. Lolatto (2016) corrobora este resultado ao constatar que a maioria das organizações não possui um Comitê de Auditoria. Segundo ela, as organizações costumam relacionar a auditoria com exigências legais e não como um instrumento de Governança Corporativa. Portanto, para esta Dimensão, a entidade analisada neste estudo obteve nota 0, o que influencia negativamente as métricas de reunir sistematicamente, experiência dos membros e perfil de remuneração.

O IBGC não aponta o Comitê de Auditoria como um instrumento da estrutura organizacional da Governança Corporativa para as associações corporativas, entretanto, é um meio importante de assessoramento do Conselho de Administração, auxilia nos controles internos, assegura a qualidade das demonstrações financeiras e visa a confiabilidade e

integridade das informações. Para as demais empresas, o IBGC (2018) enfatiza que quando não se tem um Comitê de Auditoria, o Conselho de Administração fica responsável por desenvolver suas funções, sendo elas, por exemplo, a de monitoramento da efetividade dos controles internos, monitoramento do sistema de *compliance*, supervisão da estrutura de gerenciamento de riscos, monitoramento dos aspectos éticos, entre outros.

Na Dimensão da Transparência Estratégica o IAPGC foi de 0,25. Dentre as métricas desta Dimensão, apenas a divulgação detalhada dos resultados financeiros e operacionais obteve nota máxima, pois a empresa divulga em seu site para todos os usuários os resultados quantitativos e qualitativos por meio do relatório anual das demonstrações contábeis auditadas, parecer dos auditores e parecer do Conselho Fiscal. Além disso, as informações não financeiras são divulgadas por canais virtuais e outros meios de comunicação. Por outro lado, tais relatórios divulgados não contemplam as questões estratégicas, metas e perspectivas e previsão da rentabilidade da companhia para os próximos anos.

A Dimensão de Investidores foi a que apresentou o maior IAPGC, sendo o seu resultado de 0,5. De acordo com Lolatto (2016) esta Dimensão indica se as empresas proporcionam meios de participação dos investidores nas suas deliberações. A entidade analisada, por ser uma associação, não tem a figura do investidor, mas sim do associado.

Consequentemente, o resultado geral do IAPGC obtido foi considerado baixo para as Dimensões de Estrutura do Conselho, Remuneração, Auditoria, Transparência Estratégica e Investidores.

4.1 RECOMENDAÇÕES PARA ENTIDADE DO TERCEIRO SETOR ANALISADA

Recomenda-se à entidade do terceiro setor analisada, além da revisão das métricas propostas, a retificação do seu estatuto social. A última correção aconteceu em 2011 e existem alguns pontos que devem ser revistos, por exemplo, a inspeção dos objetivos da entidade, incluir as novas unidades, incluir no estatuto ou no regimento interno os meios de defesa para exclusão de associados, dispor sobre a locação de imóveis e rendimentos de aplicações financeiras, abranger o prazo do mandato do Conselho Fiscal, quais as suas atribuições e dispor sobre a não remuneração, conter sobre os votos em assembleia por procuração, completar as atribuições do Conselho de Administração e incluir a missão no estatuto.

As Atas estão disponíveis a todos os associados, entretanto, nenhuma Ata está divulgada no *site* e nem no espaço restrito para associados. De acordo com o IBGC (2016), as divulgações de Atas é um bom princípio de Governança Corporativa. As Atas da Assembleia Geral e de eleição poderiam estar divulgadas no site para todos os *stakeholders*, com exceção aos trechos confidenciais. Além disso, as demais Atas, com exceção aos trechos confidenciais, também poderiam estar disponíveis eletronicamente para os associados.

O IBGC (2016) aponta o código de conduta como um importante instrumento para a Governança Corporativa, pois eleva o nível de confiança interno e externo e melhora a reputação e imagem da entidade, sendo o seu principal objetivo a promoção dos princípios éticos e refletir a identidade e a cultura organizacional (IBGC, 2018). O código de conduta precisa ser amplamente divulgado a todos os usuários e possuir um canal de denúncia e sugestões que garantam a confidencialidade.

Em conformidade com o IBGC (2018) o sistema de *compliance* será efetivo se os agentes de governança assegurarem que a entidade está em conformidade com os princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas e leis e regulamentos que esteja sujeita. Para eles, o gerenciamento de riscos, controles internos e sistema de conformidade devem estar fundamentados nos princípios éticos do código de conduta. Além do controle do risco, deve-se verificar a probabilidade de sua ocorrência e implementar as medidas de prevenção ou mitigação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo propor uma métrica para avaliar o nível de implementação de boas práticas de Governança Corporativa em uma entidade do terceiro setor do Estado do Paraná. De acordo com o IBGC (2016) existem poucos princípios diferentes das empresas com fins lucrativos. Diante disso, este trabalho utilizou as Dimensões e as métricas desenvolvidas por Lolatto (2016). Foram utilizadas 22 métricas que resultaram no Índice de Adoção de Práticas de Governança Corporativa. O valor obtido pela entidade analisada foi de 0,20, demonstrando que existem poucos princípios de Governança Corporativa.

Dentre as Dimensões utilizadas, a que demonstrou maior IAPGC foi a de Investidores. A entidade não possui investidor, mas sim associados, seu índice foi de 0,5, demonstrando que a empresa proporciona meios de participação de seus associados nas deliberações. Por outro lado, as Dimensões de Remuneração e Auditoria obtiveram um IAPGC 0, confirmando a não divulgação das políticas que remuneração e não portando de um Comitê de Auditoria. Ainda assim, a entidade possui princípios de Governança Corporativa na sua estrutura organizacional.

Com o IAPGC de 0,20, pode-se afirmar que a entidade tem poucos princípios de Governança Corporativa. Portanto, recomenda-se ao Conselho de Administração a revisão dos princípios que a organização pode adotar e qual o prazo para adotarem. Recomenda-se, também, a leitura completa do manual de boas práticas de Governança Corporativa, disponibilizado pelo IBGC.

Para as pesquisas futuras sugere-se que seja aplicada a investigação em fundações, pois existem algumas diferenças na estrutura organizacional se comparada com as associações sem fins lucrativos e empresas com fins lucrativos. Para avaliar uma média geral das associações em relação a adoção de práticas de Governança Corporativa, recomenda-se a aplicação do questionário para mais entidades caracterizadas como associações, assim como a elaboração de novas Dimensões aplicadas ao terceiro setor.

REFERÊNCIAS

- Albanez, T., & do Valle, M. R. (2009). Impactos da assimetria de informação na estrutura de capital de empresas brasileiras abertas. *Revista Contabilidade & Finanças*, 20(51), 6-27.
- Ávila, L. A. C. D., & Bertero, C. O. (2016). Governança no terceiro setor: um estudo de caso em uma fundação de apoio universitário. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 18(59), 125-144.
- Elshandidy, T., Fraser, I., & Hussainey, K. (2013). Aggregated, voluntary, and mandatory risk disclosure incentives: Evidence from UK FTSE all-share companies. *International Review of Financial Analysis*, 30, 320-333.
- Faria, J. A., Silva Gomes, S. M., Dias Filho, J. M., & Albuquerque, V. (2011). A assimetria da informação na elaboração do orçamento: uma análise da produção científica nos periódicos internacionais entre 2005 e 2009. *Contabilidade Vista & Revista*, 22(2), 43-65.
- Gordon, J. N. (2006). The rise of independent directors in the United States, 1950-2005: Of shareholder value and stock market prices. *Stan. L. Rev.*, 59, 1465.
- IBGC. (2018). Código das melhores práticas de governança corporativa. Retrieved August 20, 2019, from https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf

- IBGC. (2017). Código de Conduta do IBGC. Retrieved August 10, 2019, from <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo%20Conduta.pdf>.
- IBGC (2016). Guia das Melhores Práticas para Organizações do Terceiro Setor: Associações e Fundações. Retrieved August 16, 2019, from <https://www.ibgc.org.br/noticias/19784/IBGC-lanca-Guia-das-Melhores-Praticas-para-Organizacoes-do-Terceiro-Setor>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (2016). As Fundações Privadas e Associações sem Fins Lucrativos no Brasil. Retrieved August 20, 2019, from <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101647.pdf>
- Iquiapaza, R. A., Lamounier, W. M., & Amaral, H. F. (2008). Assimetria de Informações e Pagamento de Dividendos na Bovespa. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 1(1).
- Jornal O Globo. (2014). Entidades sociais respondem por 1,5% do PIB, diz estudo. Retrieved August 26, 2019, from <https://oglobo.globo.com/brasil/entidades-sociais-respondem-por-15-do-pib-diz-estudo-11887256>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Lanzana, A. P., Silveira, A. M., & Famá, R. (2006). Existe relação entre disclosure e governança corporativa no Brasil. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração*, Salvador, BA, Brasil, 30.
- Lei n 9.790, de 23 de Março de 1999. Dispõe sobre a qualificação de pessoas jurídicas de direito privado, sem fins lucrativos, como Organizações da Sociedade Civil de Interesse Público, institui e disciplina o Termo de Parceria, e dá outras providências. Recuperado de http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm
- Lolatto, D., & Colauto, R. D. (2016). Adoção de práticas de governança corporativa e sua relação com o Board Interlocking: Evidências em companhias com ações na BM & Fbovespa. *Revista ESPACIOS* | Vol. 37 (Nº 28) Año 2016.
- Matragrano, D. D., Bernardes, P., & Gonçalves, C. A. (2015). Governança Corporativa e os Determinantes da Estrutura de Capital em Empresas Brasileiras. *Revista Economia & Gestão*, 15(41), 286-310.
- Milani Filho, M. A. F., & Milani, A. M. M. (2011). Governança no terceiro setor: estudo sobre uma organização francesa do século XIX. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 10(1), 32-46.
- Murcia, F. D. R., & Borba, J. A. (2007). Estrutura para detecção do risco de fraude nas demonstrações contábeis: mapeando o ambiente fraudulento. *BBR-Brazilian Business Review*, 4(3), 171-190.
- Nações Unidas no Brasil-ONUBR. (2017). Investimento privado em filantropia chega a R\$ 2,9 bi no Brasil, mas é insuficiente, aponta relatório. Retrieved August 26, 2019, from

<https://nacoesunidas.org/investimento-privado-em-filantropia-chega-a-r-29-bi-no-brasil-mas-e-insuficiente-aponta-relatorio/>

- Nascimento, A. M., & Reginato, L. (2008). Divulgação da informação contábil, governança corporativa e controle organizacional: uma relação necessária. *Revista Universo Contábil*, 4(3), 25-47.
- Neto, R. M. R., & Famá, R. (2002). A importância da governança corporativa na gestão das empresas—o caso do grupo Orsa. Artigo apresentado no VI Semead—Seminário em Administração, FEA-USP.
- Paula e Silva, A. L. (2001). Governança institucional: um estudo do papel e da operação dos conselhos das organizações da sociedade civil no contexto brasileiro. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. doi:10.11606/D.12.2001.tde-23102001-165344. Recuperado em 2019-08-29, de www.teses.usp.br.
- Rezende, C. V., Almeida, N. S., & Lemes, S. (2015). Impacto das IFRS na assimetria de informação evidenciada no mercado de capitais brasileiro. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 9(24), 18-30.
- Saito, R., & Silveira, A. D. M. D. (2008). Governança corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. *Revista de Administração de Empresas*, 48(2), 79-86.
- Santana, A. G., Bezerra, F. A., Teixeira, S. A., & Cunha, P. R. D. (2016). Auditoria independente e a qualidade da informação na divulgação das demonstrações contábeis: estudo comparativo entre empresas brasileiras auditadas pelas Big Four e Não Big Four. *Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ*, 19(3).
- Schimith, P. F., & Chagas, P. B. (2010). A aplicação da governança corporativa no terceiro setor: um estudo de caso. *Caderno de Administração*, 17(2), 12-25.
- Steinberg, H. (2003). *A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas*. São Paulo: Editora Gente.
- Vargas, S. I. (2008). *Governança nas entidades do terceiro setor: uma análise dos princípios de boa governança definidos pelo IBGC nas ONG's associadas à ABONG, sediadas nas regiões sul e sudeste do Brasil* (Doctoral dissertation, Universidade de São Paulo).