

## A GOVERNANÇA CORPORATIVA EM PME'S QUE BUSCAM A INTERNACIONALIZAÇÃO

Bianca Guaracy Carvalho da Cruz Lima<sup>1</sup>  
Virgínia do Socorro Motta Aguiar<sup>2</sup>

### Resumo

A governança corporativa foi, por muito tempo, utilizada por grandes empresas, principalmente as de capital aberto, e, após o reconhecimento da sua efetividade, suas práticas passaram a serem adotadas por grandes empresas de capital fechado, empresas familiares e por pequenas e médias empresas, mesmo que de maneira embrionária. Dentro deste contexto, a problemática do presente estudo é: quais as vantagens competitivas que a governança corporativa traz para o processo de internacionalização de uma PME? O método utilizado no estudo foi o dedutivo, a pesquisa foi definida como exploratória e descritiva e a técnica utilizada foi a pesquisa bibliográfica. Foi constatado que vários pré-requisitos devem ser cumpridos pelas empresas que pretendem adotar essa prática de governança e que a adoção da mesma pela PME's se mostra vantajosa independentemente da intenção de internacionalização para as empresas que pretendem ingressar nesse processo.

Palavras-chave: Competitividade. Redes interorganizacionais. Governança.

### 1 INTRODUÇÃO

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

A governança corporativa é um desses

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

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

O objetivo geral deste trabalho é o de apresentar as vantagens competitivas que a

<sup>1</sup>Graduada em Administração pela Universidade Estadual da Paraíba (UEPB). E-mail: biancagaracy@hotmail.com

<sup>2</sup>Professora da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Doutora em Engenharia de Produção (UFPB). E-mail: virginia-aguiar@uol.com.br

governança corporativa traz para as PME's que procuram se internacionalizar, que será atingido através dos seguintes objetivos específicos: identificar as vantagens da governança corporativa; levantar os requisitos necessários para a internacionalização de PME's, e, relacionar as práticas de governança corporativa ao processo de internacionalização de uma PME.

A crescente importância das PME's na economia, a necessidade de profissionalização de sua gestão e de uma atuação mais incisiva no mercado justificam o estudo, pois ele se apresenta como uma forma de incentivar a internacionalização dessas empresas de maneira mais organizada, através de um mecanismo de gestão eficaz que aumenta suas possibilidades de sucesso. Além disso, existe pouca literatura técnica sobre a governança corporativa nas PME's e este estudo se apresenta como uma fonte bibliográfica sobre o assunto, bem como um incentivo para posteriores pesquisas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa surgiu como uma forma de diminuir os conflitos gerados pelas diversas partes interessadas de uma empresa que, apesar de terem como objetivo final o sucesso da organização, por possuírem diferentes papéis dentro da empresa passam a ter também diferentes interesses. Sendo necessária, portanto, a criação de um sistema que assegure da melhor maneira possível os direitos de cada participante da organização, sem perder de vista o objetivo principal que é a continuidade da empresa.

O estudo da governança corporativa possui uma vasta abrangência, pode ser encarado sob várias perspectivas e, portanto, ainda não existe um

conceito predefinido. No entanto, um dos conceitos mais utilizados é dado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) - (2009, p. 19):

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

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

#### 2.1.1 AMBIENTE DE GOVERNANÇA

Apesar de estarem estreitamente relacionadas, é necessário diferenciar as questões referentes à governança das questões referentes à gestão, aquela trata do universo dos proprietários e dos objetivos traçados para a empresa, já esta trata da gestão, ou seja, da melhor maneira para alcançar os objetivos definidos.

É importante que não haja a interferência ou mescla de uma sobre a outra, o administrador deve ser a principal figura da gestão e ter autonomia para tomar as decisões, através do poder que lhe foi outorgado pelos proprietários, devido sua especialização e maior capacidade para tal. Cabe aos

proprietários definir os objetivos e acompanhar o trabalho dos executivos. Então, Ventura, Fontes Filho e Soares (2009, p. 36) levantam como a questão principal da governança: “como os proprietários podem se organizar para que seu empreendimento atinja os objetivos e os resultados que esperam?”

## 2.2 INTERNACIONALIZAÇÃO

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

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

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

Além disso, a internacionalização traz outros benefícios, tais como:

maior possibilidade de lucro, de novos produtos, incorporação de novas tecnologias, diminuição dos custos devido ao aumento da produção, melhor utilização da capacidade instalada e *know how* internacional. (GONÇALVES, 2008, p. 53)

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

## 3 METODOLOGIA

### 3.1 MÉTODO

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

### 3.2 TIPO DE PESQUISA

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

Ainda quanto aos fins, a pesquisa também é classificada como descritiva, que tem como um de seus objetivos “estabelecer correlações entre

variáveis” (VERGARA, 2006, p. 47), identificado neste trabalho, uma vez que relaciona as vantagens da governança corporativa ao processo de internacionalização.

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

#### 4 GOVERNANÇA CORPORATIVA E A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME'S

##### 4.1 VANTAGENS DA ADOÇÃO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

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

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

governança oferecido para as empresas, isso porque em países mais confiáveis as empresas, de maneira geral, já adotam a governança corporativa. Portanto, é possível auferir que, como a governança no Brasil ainda é incipiente, as organizações somente ao adotar boas práticas conseguem se destacar das demais e aumentar o seu valor diante dos investidores.

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

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

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

Domeneghetti e Meir (2009, p. 139) destacam também a importância da governança corporativa ao acrescentar bens intangíveis para as empresas, o que, conseqüentemente, aumenta o seu valor de mercado. “Segundo os especialistas, a Governança tem efeito direto no valor da empresa,

especialmente em relação a seus bens intangíveis, como confiabilidade, segurança, credibilidade, transparência e, inclusive, sua Marca e Reputação”.

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

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

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

#### 4.1.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS PME'S

Apesar de apresentarem motivações semelhantes as das grandes empresas, as práticas de governança corporativa adotadas pelas PME's devem ser diferenciadas e adaptadas à sua realidade, levando em consideração não só a sua estrutura menor, como também inviabilidade de custear a criação e a manutenção de uma estrutura de governança tão complexa quanto a de uma empresa de grande porte.

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

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

Ricca (2009, p. 01) aponta alguns dos pontos

pelos quais devem atuar as práticas de governança corporativa em empresas familiares:

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

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

No âmbito interno:

- i. maior profissionalização da gestão e alinhamento dos interesses;*
- ii. maior formalização dos processos de trabalho;*
- iii. aprimoramento do processo*

*decisório da alta gestão, com decisões menos subjetivas e ao mesmo tempo mais rápidas;*

- iv. separação mais clara de papéis entre representantes da propriedade (conselheiros) e da gestão (diretor-presidente e demais diretores);*
- v. melhor gestão dos riscos, incluindo o aprimoramento dos controles internos.*

No âmbito externo:

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

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

### Retorno garantido

Nos últimos cinco anos, as empresas brasileiras com maior nível de governança cresceram mais que aquelas cuja governança é incipiente

Governança avançada	Governança rudimentar
Possuem conselheiros independentes, elaboram planos estratégicos e definem critérios para que familiares trabalhem nas companhias	Não possuem conselheiros independentes, os próprios empreendedores definem os investimentos e não há critérios para que familiares trabalhem nas empresas
<b>Crescimento do faturamento</b>	
<b>66%</b>	<b>27%</b>
<b>Crescimento do lucro</b>	
<b>42%</b>	<b>18%</b>

Fonte: Prosperare Consultoria *apud* Mautone (2007)

Quadro I - Governança avançada *versus* governança rudimentar.

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

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

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

No entanto, apesar de sua reconhecida importância, práticas de governança corporativa ainda são muito pouco adotadas pelas PME's. “É uma reação natural do empresário achar que conceitos como “governança corporativa” ou “sustentabilidade” são sofisticados demais, distantes da realidade do seu negócio. Como ele mesmo

comenta: 'essas coisas são para os outros'" (SCHMIDT, 2009, p. 03).

A transparência e a prestação de contas que a governança corporativa exige são fatores que causam muita resistência, uma vez que, historicamente, a relação entre pequenos empresários e alguns *stakeholders*, como funcionários, sindicatos, concorrentes e governo, têm sido de medo e desconfiança. Além disso, como a maioria das PME's é de origem familiar e/ou tem na figura de seu fundador um domínio muito forte existe uma grande relutância em mudar os métodos de gestão já arraigados na empresa. (SOARES, 2010; IMPORTANCE, 2010)

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

## 4.2 REQUISITOS PARA A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PME'S

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

Minervini (2005) diz que a exportação tem por base três parâmetros: 1) empresa competitiva; 2) transferência de produto, ou seja, a melhor maneira

de encaminhar e apresentar seu produto; 3) gestão do mercado (selecionar e acompanhar o mercado em que irá operar).

189):

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

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

1) Avaliar a capacidade de internacionalização:

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

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

3) Redigir um plano de ação:

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

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

4) Conhecer os principais riscos:

Antes de iniciar o processo de internacionalização todos os riscos envolvidos devem ser avaliados para que as precauções cabíveis sejam tomadas. Minervini (2005) destaca como os principais riscos: risco país; risco cambial; risco de falta de retirada de mercadoria; risco da variabilidade da demanda; risco da variabilidade do preço de venda; risco do incremento dos custos de investimento; risco técnico e risco jurídico.

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

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

2) Preparar a empresa para a integração:

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

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

Minervini (2005) aborda o assunto somente no âmbito dos órgãos do governo e entidades internacionais de apoio à exportação. Contudo, o uso

das redes de contatos (*networks*) para o processo de internacionalização pode ser muito mais amplo.

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

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

Minervini (2005) também aponta fatores determinantes no processo de exportação e acrescenta que muitos empresários enxergam o panorama de maneira superficial, causando o que o autor chama de Fenômeno do Iceberg. O processo de exportação deve ser observado sob duas perspectivas: o conhecimento do mercado e a estrutura da empresa. Existem aspectos que são facilmente observados, mas também existem outros pouco abordados que não possuem a mesma ou até maior importância, e, por isso, se não forem analisados podem ser determinantes para o fracasso da empresa no processo de internacionalização.

#### 4.3 AS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E A INTERNALIZAÇÃO DAS PME'S

Como foi visto, é necessário atender a vários

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

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

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

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

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

**FINANCIAMENTOS:** todas as mudanças necessárias para a exportação acarretam custos que na maioria dos casos, devido a dificuldade de autofinanciamento das PME's, são cobertos por financiamentos externos. A credibilidade gerada

pelas práticas de governança corporativa facilita a aquisição desses empréstimos a custos mais baixos, aumentando ainda mais a competitividade da empresa.

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

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

## 5 CONCLUSÃO

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

Através do estudo foi possível estabelecer que as práticas de governança corporativa motivam uma gestão profissional e originam bens intangíveis como transparência, segurança, confiabilidade e credibilidade para a empresa e sua marca, possibilitando entre outras coisas o acesso a fontes

de financiamento menos custosas, tornando a empresa mais competitiva. Todos esses aspectos reunidos proporcionam um impacto positivo no valor de mercado e no desempenho operacional da empresa.

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

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

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

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

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

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

## THE CORPORATIVE GOVERNANCE IN SMALL AND MEDIUM FIRMS THAT SEARCH FOR INTERNATIONALIZATION

### Abstract

In the current economical globalized world scenery, the interest for organizational arrangements that aim at a larger competitiveness of the companies has been growing, such as clusters and networks of companies. The obtained results show that the success in internalization of small business depends on the existence of a strategic orientation with regard to the constitution of alliances and on an effective way of governance in the formation, development and consolidation of those new organizational architectures, considering their needs and specific interests.

Keywords: Competitiveness. Interorganizational networks. Governance.

### REFERÊNCIAS

BARBOSA, R. A. **Internacionalização das empresas brasileiras**. 28 fev. 2006. Disponível em: <[http://www.rbarbosaconsult.com.br/artigo\\_internacionaliza%C3%A7%C3%A3o\\_das\\_empres\\_emp\\_brasileiras.asp](http://www.rbarbosaconsult.com.br/artigo_internacionaliza%C3%A7%C3%A3o_das_empres_emp_brasileiras.asp)>. Acesso em: 10 ago. 2010.

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

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

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

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

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

**IMPORTANCE OF CORPORATE GOVERNANCE FOR SMES.** Disponível em: <<http://www.advice-business.com/en/advice-2347862.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2010.

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

LEVY, B. P.; MOTA, M. C.; WERMELINGER, M. B. O uso de networks no processo de internacionalização: aplicação a pequenas e médias empresas. **Cadernos Discentes COPPEAD, Rio de Janeiro, n. 32, p. 27-49, 2009.** Disponível em: <[http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=1431](http://www2.coppead.ufrj.br/port/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=1431)>. Acesso em: 20 nov. 2010.

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

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

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

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

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

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

PRADO, R. N. Governança corporativa e crise financeira: na pauta das pequenas e médias empresas. **Investnews, São Paulo.** Disponível em: <[http://www.fgv.br/fgvportal/principal/idx\\_materia.asp?str\\_chave=13604&sessao=2](http://www.fgv.br/fgvportal/principal/idx_materia.asp?str_chave=13604&sessao=2)>. Acesso em: 12 nov. 2010.

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

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

SILVA, A. L. C. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, E. C. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas**. São Paulo: Atlas, 2006.

SILVEIRA, A. D. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. São Paulo: Saint Paul, 2006.

\_\_\_\_\_. **Governança corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

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

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

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

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