



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E TECNOLÓGICA  
INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO  
TOCANTINS  
CAMPUS ARAGUAÍNA  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO DA PRODUÇÃO INDUSTRIAL

**EDNALVA RODRIGUES DE SOUSA  
MARIA EDUARDA CARDOSO DE SOUSA**

**INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS  
PRÁTICAS NO SITE DE UMA FINTECH BRASILEIRA**

ARAGUAÍNA  
2021

EDNALVA RODRIGUES DE SOUSA  
MARIA EDUARDA CARDOSO DE SOUSA

**INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS  
PRÁTICAS NO SITE DE UMA FINTECH BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito para obtenção do Título de Tecnólogo do Curso Superior de Tecnologia em Gestão da Produção Industrial do Instituto Federal do Tocantins, Campus Araguaína.

Orientador: Prof. Me. Janderson Henrique Mota de Sousa  
Coorientador: Prof. Me. Leonardo dos Santos Maria

ARAGUAÍNA  
2021

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Bibliotecas do Instituto Federal do Tocantins**

---

S725i Sousa, Ednalva Rodrigues de  
INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA : um estudo de caso  
das boas práticas no site de uma fintech brasileira / Ednalva  
Rodrigues de Sousa, Maria Eduarda Cardoso de Sousa. – Araguaína,  
TO, 2021.

33 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnólogo em Gestão da  
Produção Industrial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e  
Tecnologia do Tocantins, Campus Araguaína, Araguaína, TO, 2021.

Orientador: Me. Janderson Henrique Mota de Sousa

Coorientador: Me. Leonardo Dos Santos Maria

1. Finanças. 2. Indicadores de governança. 3. Tecnologia. I.  
Sousa, Maria Eduarda Cardoso de. II. Sousa, Janderson Henrique  
Mota de III. Maria, Leonardo Dos Santos. IV. Título.

**CDD 658.5**

---

A reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio, deste documento é autorizada para fins  
de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Elaborado pelo sistema de geração automática de ficha catalográfica do IFTO com os dados fornecidos  
pelo(a) autor(a).




EDNALVA RODRIGUES DE SOUSA  
MARIA EDUARDA CARDOSO DE SOUSA

**INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA: UM ESTUDO DE CASO DAS BOAS  
PRÁTICAS NO SITE DE UMA FINTECH BRASILEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como  
requisito para obtenção do Título de Tecnólogo do Curso  
Superior de Tecnologia em Gestão da Produção Industrial  
do Instituto Federal do Tocantins, Campus Araguaína.

Data de aprovação: 28 / 04 / 2021

Banca Avaliadora

DocuSigned by:  
  
B16FBD9E6F53454...

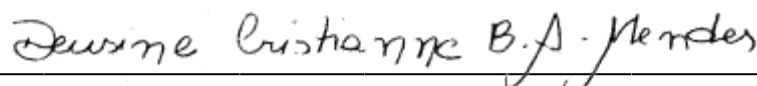
---

Prof. Me. Janderson Henrique Mota de SOUSA, FADESA



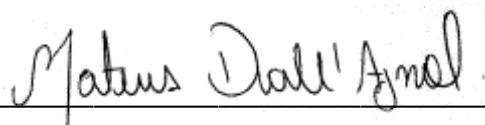
---

Prof. Me. Leonardo dos Santos Maria, IFTO



---

Prof.<sup>a</sup> Me. Deusine Cristianne Borges Aguiar Mendes, IFTO



---

Prof. Me. Mateus Dall'Agnol, IFTO

*Não há exemplo maior de dedicação do que o da nossa família. À nossa querida família, que tanto admiramos, dedicamos o resultado do esforço realizado ao longo deste percurso.*

*“O homem não teria alcançado o possível se, repetidas vezes, não tivesse tentado o impossível.”  
(Max Weber)*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos primeiramente a Deus por ter nos mantido na trilha certa durante este projeto de pesquisa, com saúde e forças para chegar até o final.

Somos gratos à nossa família, pelo apoio que sempre nos deram durante toda a nossa vida.

Deixamos um agradecimento especial ao nosso orientador pelo incentivo e pela dedicação do seu escasso tempo ao nosso projeto de pesquisa. E juntamente ao nosso coorientador pelo empenho em pouco tempo que esteve conosco.

Também queremos agradecer ao Instituto Federal do Tocantins e a todos os professores, pelo ensino de qualidade a qual, com notável capacidade, preparação e esforço, tornaram possível a realização das etapas deste curso, norteando-nos ao conhecimento formal, técnico e moral.



## RESUMO

A governança corporativa assegura que os interesses dos administradores estejam alinhados com o interesse dos donos da organização. O presente artigo apresenta o uso da ferramenta GIFE em uma fintech brasileira para evidenciar as boas práticas de Governança Corporativa dessa organização. Os métodos utilizados na metodologia da pesquisa, foram: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, e também o método do estudo de caso. Após analisar e problematizar os documentos disponíveis no site da organização, ficou visível que a empresa possui algumas deficiências em três dos cinco indicadores da ferramenta GIFE, e esses problemas são devido à falta de transparência nas informações que devem ser publicadas no site da empresa. Sendo assim, a mesma não atingiu excelência em todos os eixos de boas práticas de Governança.

**Palavras-chaves:** Banco; Finanças; Indicadores de governança; Tecnologia.

## ABSTRACT

Corporate governance ensures that the interests of managers are aligned with the interests of the owners of the organization. This article presents the use of the GIFE tool in a slaughterhouse to highlight the good corporate governance practices of this organization. The methods used in the research methodology were the bibliographic research, the documentary research and also the case study method. After analyzing and problematizing the documents available on the organization's *website*, it became apparent that the company has some deficiencies in three of the five indicators of the GIFE tool, and these problems are due to the lack of transparency in the information that should be published on the company's *website*. thus, it has not achieved excellence in all areas of good governance practice.

**Keywords:** Bank; Finance; Governance indicators; Technology.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01. Evolução do número de <i>fintechs</i> .....	24
Figura 02. Resumo dos indicadores GIFE para a <i>fintech</i> analisada .....	31

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Conselho deliberativo .....	26
Quadro 02 - Controle e supervisão financeiros e econômicos.....	27
Quadro 03 - Estratégia e missão.....	28
Quadro 04 - Políticas Institucionais .....	29
Quadro 05 -Transparência e relação com as partes interessadas .....	30

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEMPRE	Cadastro Central de Empresas
FINTECH	<i>Financial Technology</i>
GIFE	Grupo de Institutos, Fundações e Empresas
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IFTO	Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Tocantins

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	15
1.1	Objetivo geral.....	16
1.2	Objetivos específicos.....	16
1.3	Percurso metodológico.....	17
2	GOVERNANÇA CORPORATIVA E A EVOLUÇÃO DAS FINTECHS .....	19
2.1	Governança corporativa: conceitos iniciais.....	19
2.2	Princípios básicos da governança corporativa.....	21
2.3	Indicadores GIFE de governança corporativa.....	22
2.4	Histórico das fintechs .....	23
3	APLICAÇÃO DOS INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA EM UMA FINTECH BRASILEIRA.....	26
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	32
5	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	33

## 1 INTRODUÇÃO

A viabilidade apresentada pela constante conectividade aos meios externos e a rapidez com que as informações circulam na internet aborda a alta necessidade de inovar sempre e adaptar o serviço cada vez mais às necessidades imediatas de seus usuários (PRIZAK; SCHEUER, 2020). Este ritmo acelerado de inovação motivou o surgimento de *startups*<sup>1</sup> no setor financeiro com o objetivo de tornar as suas operações mais modernas, otimizadas e econômicas. A essas empresas foi conferido o termo *fintech*<sup>2</sup>, que se caracterizam por atender, de forma totalmente digital, as demandas criadas a partir das expectativas de inovação dos clientes, principalmente das novas gerações.

Segundo Braz (2018), o período das *startups* começa a partir da mudança da percepção dos clientes em relação aos serviços bancários, buscando inovações, agilidade em seu atendimento e praticidade, com mais autenticidade e menores custos. O mercado então se abre para os novos nichos e é aí que surgem as *fintechs*, inovando o modelo financeiro tradicional dos bancos e buscando mais proximidade com o cliente.

A origem das *fintechs* é um assunto controverso. Contudo, a maioria das opiniões indicam que foi a empresa de pagamento on-line PayPal<sup>3</sup>, que deu início ao setor das *fintechs* (FINTECH BRASIL, 2021). Fundada nos Estados Unidos, em 1998, a PayPal permite que seu usuário realize pagamentos e transferências de dinheiro sem a intermediação de bancos (FINTECH BRASIL, 2021).

Porém, foi somente em 2008, no contexto da crise financeira global, que as *fintechs* ganharam força, impulsionadas pelo superendividamento no setor imobiliário dos EUA, marcado pela falência do banco de investimentos Lehman Brothers (FINTECH BRASIL, 2021).

Apesar da aparente relevância deste segmento para o cenário Brasileiro, pouco se sabe a respeito da estrutura administrativa das *fintech*, principalmente em um mercado que está em constante crescimento, mostrando-se pouco explorado,

---

<sup>1</sup> Uma *startup*, termo da língua inglesa sem tradução oficial para a língua portuguesa, é uma "empresa emergente" que tem como objetivo principal desenvolver ou aprimorar um modelo de negócio.

<sup>2</sup> As *fintechs* são empresas que unem finanças e tecnologia. O termo "*fintech*" nasceu do casamento das palavras (em inglês) *financial* e *technology* (FINTECH BRASIL, 2021).

<sup>3</sup> O PayPal é uma plataforma aberta de pagamentos digitais no modelo *Software as a Service* (SaaS) que conecta vendedores e compradores, oferecendo serviços para ambos.

porém, de grande potencial informativo para a literatura. A presente pesquisa pretende lançar foco para essa nova oportunidade.

Mudanças no hábito do consumidor em relação ao setor bancário, tradicionalmente conhecido, como disponibilizar serviços sem que haja a exigência do cliente se deslocar ou enfrentar filas, sobretudo, a de ficar refém do horário de funcionamento e do atendimento presencial, parecem impossíveis de imaginá-las hoje em dia.

Dentre os conflitos mais comuns neste segmento encontram-se falhas decorrentes da existência de interação humana, como, por exemplo, na relação acionista (principal) e executivo (agente) da empresa (FAMA; JENSEN,1983). A mudança desse cenário começou após a regulação do setor financeiro e teve como marco regulatório à adoção de boas práticas de Governança Corporativa (FAMA; JENSEN,1983).

A aplicabilidade das boas práticas atinge maiores e mais concretos níveis de gestão, trazendo uma melhora de sua imagem institucional e valorização de sua marca, gerando maior engajamento com clientes, investidores, governos, dentre outras partes interessadas (SANTOS, 2015).

### **1.1 Objetivo geral**

O presente trabalho tem como objetivo geral problematizar, a partir dos Indicadores GIFE, as boas práticas de governança corporativa utilizadas no *site* de uma *fintech* brasileira.

### **1.2 Objetivos específicos**

- Analisar os documentos disponibilizados nos *sites* que mantenham correlação com os princípios/indicadores de governança corporativa;
- Analisar se a organização aplica ou deixa de aplicar os princípios/indicadores de governança corporativa.



### 1.3 Percurso metodológico

Este trabalho buscou analisar as boas práticas de Governança Corporativa em uma *fintech* brasileira. Para isto, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, a qual se caracteriza pelo interesse prático na aplicação de um conhecimento: neste caso o uso dos indicadores GIFE a referida empresa.

Quanto aos seus objetivos, este trabalho caracteriza-se como uma pesquisa descritiva, pois trata de descrever as características de um ente conhecido, neste caso os padrões de governança corporativa da *fintech*. A abordagem utilizada é qualitativa, pois mesmo utilizando-se de guias, trata da análise subjetiva dos autores a respeito da temática pesquisada (TURRIONI; MELLO, 2012).

O método utilizado foi o estudo de caso, que de acordo com Turrioni e Mello (2012), “envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento”.

De acordo com Severino (2007), este método busca apresentar a ligação existente entre o que vem sendo pesquisado e o que já foi divulgado por outros autores em pesquisas existentes. Ainda de acordo com este autor, a exploração documental possui o ponto fundamental de agregar informações e materiais para o desenvolvimento da pesquisa, seja através de artigos, dissertações, periódicos, livros, *sites*, dentre outras fontes. Para unir esses conhecimentos e fatos, esta pesquisa serve para o regulamento de aprendizagem a partir das mais variadas fontes, sejam elas fontes públicas ou não públicas.

A primeira etapa do trabalho foi a escolha da organização. Para isso, foram utilizados os seguintes critérios para inclusão na pesquisa: a organização deveria ser notoriamente reconhecida no Brasil e no exterior, oferecendo serviços bancários de forma totalmente virtual. Como critério de exclusão, definiu-se que seria automaticamente excluída a organização que não tivesse como ser utilizada fora de país de origem. Assim, elegeu-se uma *fintech* brasileira que atende a todos os requisitos, operando em mais de 189 países.

As etapas posteriores consistiram na construção do referencial teórico e análises propriamente ditas. Para a coleta de dados, utilizou-se a ferramenta de “Autoavaliação dos Indicadores de Governança GIFE”, disponível gratuitamente no

*site* da instituição<sup>4</sup>. Traçaram-se quadros expressando os resultados das análises, os quais foram posteriormente discutidos e sintetizados.

---

<sup>4</sup> Disponível em: <<https://gife.org.br/indicadores-gife-de-governanca/questionario/>>. Acesso em: 28 fev. 2021.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA E A EVOLUÇÃO DAS FINTECHS

### 2.1 Governança corporativa: conceitos iniciais

A governança corporativa nas empresas é o conceito-chave para o sucesso, o reconhecimento e a duração de qualquer negócio (FIA, 2018). Trata-se de um compromisso da organização, e depende totalmente do esforço coletivo. De acordo com Vidigal (2000), o termo governança tem origem latina em "*governance*", que significa governar, é uma forma do sistema usado pelos acionistas para as iniciativas da empresa.

A Governança Corporativa surgiu com o objetivo de propiciar meios para solução de problemas que as empresas têm em relação aos interesses das diversas partes envolvidas na organização (SERRÃO; BORGES, 2005). O objetivo principal da governança corporativa é que as equipes atuem em conformidade com as boas práticas da empresa. Sendo assim, a Governança Corporativa pode ser vista como um conjunto de processos, condutas, costumes e política.

Para Barbosa (2008), a Governança Corporativa é definida como um sistema de poderes estruturados dentro da empresa que rege os mecanismos para que as organizações sejam dirigidas e controladas com eficiência. Seiffert Filho (1998) a define sinteticamente como a forma que os controladores instituem mecanismos de monitoramento e controle em relação aos administradores e fazem com que estes ajam de acordo com o interesse dos controladores, também chamados de *stakeholders*.

A Governança remete ao governo da organização, ou seja, remete às articulações do poder, dos direitos e do controle entre os responsáveis pela gestão e as partes interessadas (TOSINI; BASTOS, 2008). Governança corporativa são as práticas e os relacionamentos de todas as partes envolvidas da empresa tanto externas quanto internas, com seu foco na valorização dos ativos, envolvendo transparência. Essa regra de governança corporativa, na sua essência, visa o caminhar da empresa com eficiência.

A governança corporativa é uma prática do sistema que trata dos mecanismos da administração estratégica e operacional da organização, rentabilidade das atividades que fazem parte do desempenho em que atua (LANZANA, 2004). Ainda segundo Silveira, Barros e Famá (2003), governança

corporativa é o conjunto dos mecanismos usados que visam a contribuição para as tomadas de decisões dentro das corporativas de modo a maximizar a perspectiva dos valores a longo prazo.

Conforme Bianchi (2005), a governança corporativa é um conjunto de mecanismos que servem para acompanhar a gestão e o seu desempenho, através de um esforço contínuo em alinhar os objetivos da alta administração aos interesses dos acionistas ou proprietários.

Fazendo uma análise breve da conceituação, entende-se que a Governança em sua precisão é uma forma de gestão que observa os princípios morais e éticos da sociedade. A partir dessa observação, a Governança torna, assim, a organização e seu funcionamento mais transparentes, proporcionando-lhes resultado de bastante proveito.

A ideia principal é que, quanto maior for o grau de governança de uma organização, maior é o alinhamento de interesses de partes interessadas, como proprietários, administradores, acionistas majoritários e minoritários, detentores de dívida e proprietários, etc.

O marco inicial na governança corporativa foi o trabalho de Berle e Means (1932), que teve o objetivo de analisar experimentalmente a formação acionária das grandes empresas norte-americanas e discutir os inevitáveis conflitos de interesse que estruturas de propriedade pulverizadas, poderiam acarretar para o desempenho e valor das companhias. Esses autores foram os primeiros a debater as vantagens e desvantagens da separação entre aqueles que possuem e aqueles que controlam a propriedade de terceiros.

Para Andrade e Rossetti (2006), a governança corporativa está inserida em seis de suas perspectivas diferenciadas que auxiliam a organização em si com suas atividades:

- 1) Quanto ao direito: refere-se a um sistema de gestão que visa a conservação e potencialização dos direitos dos acionistas, assegurando a eles a proteção dos minoritários;
- 2) Quanto às relações: refere-se aos processos de convivência entre os acionistas, conselhos e diretoria executiva com o objetivo de melhoramento do desempenho da organização em si;
- 3) Quanto ao governo: refere-se ao sistema de governança, gestão e controle da disciplina em relação às partes interessadas dentro da organização;
- 4) Quanto ao poder: refere-se a uma sistematização da estrutura do poder que envolve a gestão estratégica, operações, geração de valor e busca da maximização dos resultados;
- 5) Quanto aos valores: refere-se ao sistema de valores que rege as corporações tanto interna como externa;
- 6) Quanto às normas: refere-se ao conjunto de regras, derivadas de estatutos

legais e regulamentados para a gestão e proteção dos direitos entre as partes interessadas e com os resultados de acordo com o que se objetiva.

## 2.2 Princípios básicos da governança corporativa

Para entender melhor o conceito de governança corporativa pode-se analisá-lo através dos seus quatro princípios básicos: Transparência, Equidade, Prestação de contas e Responsabilidade corporativa (GIFE, 2021).

A transparência versa que, além da obrigação de informar, faz-se necessário por parte das organizações disponibilizar informações às partes interessadas, as quais vão além de dispositivos legais impostos às entidades da organização (GIFE, 2021). Existe, assim, uma preocupação maior em tornar público os processos que são realizados dentro do setor corporativo das organizações.

A equidade diz respeito ao tratamento justo e igualitário aos *stakeholders*, levando em consideração suas necessidades, seus direitos e expectativas. Orientar o tratamento das partes interessadas de forma que seja evitada qualquer atividade que possa levar uma das partes a ser discriminada, seja por sua cor, seja por sua identidade de gênero, religião ou outros que venham a afetar sua dignidade diante da organização e sociedade. A equidade é dependente da eficácia do controle estabelecido e dos padrões pessoais e profissionalismo dos indivíduos dentro da organização.

Na prestação de contas, 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. Prestação responsável de contas, fundamentada nas melhores práticas contábeis e de auditoria. É o elo que fornece respaldo jurídico/legal aos atos praticados nas organizações em qualquer nível do organograma.

Já em relação a responsabilidade corporativa, é explicitado o dever de zelar pela praticabilidade econômico-financeira das organizações envolvidas, e expelir as negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando assim em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais no curto, médio e longo prazo. Neste pode ser definido quem é responsável por quê, perante quem, e quando; o reconhecimento da relação existente entre os *stakeholders* e aqueles a

quem confiam a gestão dos recursos; e que apresentem resultados.

### 2.3 Indicadores GIFE de governança corporativa

A página virtual da GIFE está disponível em duas línguas: inglês e português. Na aba “Sobre os indicadores GIFE de Governança”, pode-se observar o conceito da ferramenta como sendo: Um instrumento que permite a associações e fundações avaliar por si mesmos (sic) o grau de desenvolvimento de sua governança tendo como referência as linhas gerais estabelecidas pelo Guia das melhores práticas de governança para institutos e fundações empresariais, elaborado pelo GIFE e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (GIFE, 2021).

Esses indicadores têm por objetivo servir futuramente às organizações como um sistema de auto regulação do setor para as práticas de governança por apresentar parâmetros e promover a discussão e conhecimento sobre o tema (GIFE, 2021). Essa temática visa a ampla geração de conhecimentos ofertando, assim, subsídios teóricos e analíticos para gestores e demais partes interessadas na temática da Governança Corporativa e seus efeitos dentro das organizações.

Os indicadores de GIFE de governança são apresentados em cinco eixos: conselho deliberativo, controle e supervisão financeiros e econômicos, estratégia e gestão, políticas institucionais, e, relação com as partes interessadas, assim definidos conforme GIFE (2021):

**Conselho deliberativo:** Neste eixo verifica-se a existência ou não de um conselho deliberativo formal. Através dele busca-se analisar se a organização possui os conselheiros, pois eles são responsáveis pela política de administração da entidade e se o número de conselheiros varia de cinco a onze. Ainda neste eixo deve-se analisar a diversidade, visto que a composição do conselho deliberativo deve ter a diversidade necessária para assim assegurar a realização da missão da sua organização. Além disso, os conselheiros devem possuir experiências necessárias para o cumprimento do seu papel na entidade.

**Controle e supervisão financeiros e econômicos:** Aqui são retratados aspectos fundamentais sobre o controle e supervisão financeira e econômica que caberá primordialmente ao conselho fiscal. Este somente terá eficácia se houver uma preocupação em relação à formação ou experiência mínima dos conselheiros fiscais. Este conselho fiscal deve ser independente do conselho deliberativo.

**Estratégia e gestão:** Neste, deverá ser analisada a existência ou a negativa da existência da missão e da visão organizacional, o conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico, buscando sempre a eficácia deste planejamento na organização.

**Políticas institucionais:** Aqui discute-se os códigos de conduta da entidade ou códigos de ética que foram aprovados pelo conselho deliberativo.

Assegurando assim que os mesmos sejam divulgados e levados a sério dentro da organização. Dentro desse mesmo eixo é evidenciado também, que exista um canal de denúncia, para que a equipe da organização possa acessar o conselho deliberativo para fazer as necessárias denúncias.

Relação com as partes interessadas dentro da organização: O GIFE recomenda que todos os *stakeholders* e os possíveis *multistakeholders* possam participar, direta ou indiretamente, das tomadas de decisão da organização. As informações devem ser veiculadas nas mídias digitais da organização, objetivando a publicidade dos seus atos. Sendo assim devem ser divulgados também no *site* da entidade a composição do conselho deliberativo, a composição do conselho fiscal, as demonstrações contábeis e os relatórios dos auditores independentes.

A importância de um conselho deliberativo dentro de uma organização se dá ao fato de que ele aborda princípios importantes como um deles é se o rol dos conselheiros tem a qualificação necessária para atuar dentro da empresa. Logo após tem o controle e supervisão financeiros e econômicos dentro da empresa, a importância desse ponto se deve ao fato de que por se tratar de uma *fintech* a disponibilidade dos relatórios financeiros da empresa e da eficácia de seu conselho fiscal, pode ser comprovada através de relatórios.

Outro ponto importante é o de estratégia e gestão, nele pode-se observar a missão e visão da empresa detalhadamente e se o conselho deliberativo acompanha a execução desses valores dentro da organização. Uma boa política institucional, analisa se a mesma possui um código de ética e de conduta aprovados juntamente com o conselho deliberativo, o compromisso com os mais avançados padrões éticos atrai os melhores e mais diversos profissionais, clientes e fornecedores eficientes.

A transparência entre as partes interessadas gera a confiança necessária e é de total importância que a instituição disponibilize em seus canais de mídias sociais.

O cumprimento com excelência de todos esses pontos abordados pela ferramenta GIFE agrega valor para a empresa analisada, bem como transparência e segurança para novos e atuais investidores e servidores.

## **2.4 Histórico das fintechs**

A evolução das *fintechs* começou a ocorrer em meados de 2012, com a Inglaterra e os Estados Unidos à frente do setor, com ênfase no segmento de

empréstimos e pagamentos, após a crise financeira de 2008, onde os Estados Unidos e Europa tiveram mais prejuízos, e com um sistema financeiro desacreditado os serviços on-line conseguiram retomar a confiança de clientes (FINTECHLAB, 2017).

Vistos por muitos como uma ameaça aos bancos e instituições financeiras já consolidadas, as *fintechs* surgem com o ideal de revolucionar o mercado, pois de acordo com Maracy (2017) “se trata de um modelo de negócios enxuto que dá fôlego ao concentrado mercado de crédito bancário, aumentando assim a competição no mercado” e, portanto, esse modelo de negócio é o mais utilizado por oferecer um serviço rápido e prático aos usuários.

A criação de *fintechs* está em evolução. De acordo com Pujol (2017), no referido ano existiam no mundo 2.307 *fintechs*, o que representava 60% a mais que 2012, cinco anos antes. Tal volume se deve aos altos investimentos, bem como ao volume que movimentaram, perfazendo um total de US\$ 75,415 bilhões. No Brasil, a movimentação chegou a US\$ 313 milhões ao ano, em 2017, superando anos anteriores (PUJOL, 2017).

Na figura 01 apresenta-se a análise do crescimento das principais *fintechs* no Brasil e a divisão por segmento que estão entre: meios de pagamento, cartões, crédito, dentre outros.

**Figura 01.** Evolução do número de fintechs



Fonte: MOBILE TIME (2019).



Em 2019 existiam 550 *fintechs* no Brasil, de acordo com o *Fintech Mining Report*, elaborado pela Distrito (2019), uma holding de negócios voltados à inovação. Pode-se observar o elevado número de *fintechs* no Brasil de 2015 a 2019. Dessas 231, o marco está entre 2016 e 2018.

Observou-se em uma pesquisa realizada em 2020, considerando-se dados de espaço amostral de 224 *fintechs* brasileiras, que o perfil dos empreendedores a maioria jovens e que estão localizados, em sua maioria, no estado de São Paulo. Os dados evidenciaram, ainda, que todas as 224 *fintechs* pesquisadas estão nas regiões Sul e Sudeste, sendo: 9% em Minas Gerais, 8% no Rio de Janeiro, 58% em São Paulo, 7% no Paraná, 6% em Santa Catarina e 4% no Rio Grande do Sul (ASSUNÇÃO, 2020).

De acordo com Assunção (2020), graças ao avanço rápido da tecnologia, cerca de três novas *fintechs* surgem, em média, no Brasil todos os meses. As boas práticas aplicadas no setor das *fintechs* brasileiras permitem aos envolvidos um acompanhamento de todas as movimentações financeiras e operacionais de forma mais clara e concreta; possibilita também que a gestão executiva, assim como os investidores, possua visão macro da realidade financeira e operacional.

Na próxima sessão irá ser apresentado os dados analisados que foram coletados e classificados conforme descrito na metodologia.

### 3 APLICAÇÃO DOS INDICADORES GIFE DE GOVERNANÇA EM UMA FINTECH BRASILEIRA

O primeiro eixo da ferramenta, conforme já apresentado, procura a compreensão de como funciona o conselho deliberativo das *fintechs*. No Quadro 01 apresenta-se a primeira dimensão, referente ao Conselho deliberativo da empresa, e os dados que foram coletados do site.

**QUADRO 01.** Conselho deliberativo

CONSELHO DELIBERATIVO	RESPOSTAS	
	SIM	NAO
PERGUNTAS		
1.1 Há um conselho deliberativo formalmente instituído?	X	
1.2 Números de conselheiros variam entre 5 e 11?	X	
1.3.1 Não há a presença de mulheres no conselho deliberativo?		
1.3.2 Há até 40% de mulheres no conselho deliberativo?	X	
1.3.3 Há mais de 40% de mulheres no conselho deliberativo?		
1.3.4 A composição do conselho deliberativo tem a diversidade necessária para assegurar a realização da missão da sua organização?	X	
1.4 Os conselheiros, em seu conjunto, possuem uma multiplicidade de formações ou experiências necessárias para o cumprimento do seu papel na organização?	X	
1.5 Há pelo menos 20% de conselheiros independentes?	X	
1.6 Existem regras claras e publicadas internamente sobre o processo de escolha dos conselheiros?	X	
1.6.1 O prazo de mandato é de no mínimo 2 anos e no máximo 4 anos?	X	
1.6.2 Pode haver renovação de mandato, respeitando o período máximo de 8 anos de permanência no conselho deliberativo?	X	
1.6.3 Há um processo ou política estabelecido que vise evitar a descontinuidade do conselho deliberativo diante da troca de conselheiros?	X	
1.7 O conselho deliberativo se reúne pelo menos duas vezes ao ano e tem periodicidade definida?	X	
1.7.1 Os conselheiros recebem material adequado em tempo hábil para assegurar a participação efetiva nas reuniões?	X	
1.7.2 Há elaboração de ata das reuniões do conselho deliberativo e estas são publicizadas internamente?	X	
1.8 75% dos membros do conselho deliberativo participam de pelo menos 75% das reuniões realizadas anualmente?	X	
1.9 Há avaliação periódica do conselho deliberativo ou dos conselheiros?	X	

Fonte: Elaboração dos autores.

Feita a análise do primeiro eixo exigido pelo (GIFE 2021), contactou-se que a empresa em questão atende a todos os requisitos com excelência. Constatou-se também alguns eixos importantes como: a instituição tem seu conselho deliberativo formalmente instituído, os conselheiros desta organização têm a participação de cem por cento em todos os âmbitos exigidos. Notou-se também que o conselho deliberativo se reúne mais de duas vezes ao ano e, que há disponível a avaliação periódica de

seus conselheiros em relação ao balanço financeiros e os demais assuntos tratados, passando por um feedback periódico, sobretudo no que tange as especificações e qualificações do rol de seu conselho, bem como quanto a independência do conselho deliberativo.

Sendo assim pode-se perceber que os conselheiros são capacitados em sua função dentro da empresa. Este processo tem como intuito a manutenção de um alto nível de profissionalismo de seus integrantes e de atendimento do eixo de governança corporativa sobre o conselho deliberativo. Com isso a empresa gera confiabilidade necessária perante as partes interessadas. A seguir, é apresentado no Quadro 02 o segundo eixo dos indicadores GIFE.

**Quadro 02.** Controle e Supervisão Financeiros e Econômicos

<b>CONTROLES E SUPERVISÃO FINANCEIROS E ECONÔMICOS</b>		
<b>PERGUNTAS</b>	<b>REPOSTAS</b>	
	<b>SIM</b>	<b>NÃO</b>
2 Há conselho fiscal estabelecido?	X	
2.1 Os conselheiros fiscais têm formação ou experiência que permita o acompanhamento da execução financeira?	X	
2.1.2 O conselho fiscal é independente do conselho deliberativo e da gestão executiva?	X	
2.2 A organização mantém registro adequado de suas atividades financeiras e econômicas?	X	
2.2.1 As demonstrações contábeis são analisadas pelo conselho fiscal e aprovadas pelo conselho deliberativo e/ou assembleia geral (no caso de associações)?	X	
2.2.2 As demonstrações contábeis são auditadas por organização independente contratada pelo conselho deliberativo?	X	

Fonte: Elaboração dos autores.

O GIFE (2021) determina que o conselho fiscal é responsável pela fiscalização das partes fiscais e que não pode estar ligado à gestão executiva e deliberativa. Através disso, observou-se há sim um conselho fiscal estabelecido, e que são qualificados para acompanhar de perto toda a execução financeira realizada. A organização disponibiliza no site uma aba com toda sua atividade financeira e econômica aprovada pelo conselho deliberativo, com bastante clareza e riqueza de detalhes.

A corporação também apresenta seus demonstrativos contábeis, os quais passaram por um processo de auditoria, sendo julgados e aprovados pelo conselho fiscal. Essa autonomia pode promover às partes envolvidas um maior nível de

segurança e de transparência nas movimentações, bem como nas decisões financeiras da empresa.

No Quadro 03, tem-se apresentados aspectos relacionados a indicadores de Estratégia e Missão.

**Quadro 03. Estratégia e Missão**

<b>ESTRATÉGIA E GESTÃO</b>		
<b>PERGUNTAS</b>	<b>RESPOSTAS</b>	
	<b>SIM</b>	<b>NAO</b>
3.1 A missão da organização está contemplada pelo objeto social da organização estabelecido no estatuto?	X	
3.2 Há um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo?	X	
3.2.3 O conselho deliberativo acompanha a execução do planejamento estratégico?	X	
3.3 O executivo principal da organização não faz parte do conselho deliberativo, mas participa de suas reuniões?	X	
3.3.1 O executivo principal exerce funções distintas do conselho deliberativo e os diferentes papéis estão claros para todos e definidos em políticas?	X	
3.3.2 O executivo principal presta contas para o conselho deliberativo, apresentando as informações necessárias de forma clara e tempestiva?		X
3.3.3 Há processo estabelecido para a sucessão do executivo principal?		X
3.4 Há uma política de remuneração e benefícios aprovada pelo conselho deliberativo?	X	
3.4.1 O processo de definição da remuneração e benefícios garante que os funcionários não estejam envolvidos na decisão sobre a própria remuneração?		X
3.4.2 São realizadas periodicamente avaliações do executivo principal e da equipe técnica?	X	

Fonte: Elaboração dos autores.

No site da *fintech* analisada, são publicamente informadas a sua missão e visão. Nota-se que há um planejamento estratégico aprovado pelo conselho deliberativo e que o mesmo acompanha a execução deste planejamento. O executivo principal da empresa faz parte de todas as reuniões estabelecidas, exercendo funções distintas do conselho deliberativo. As funções deste último ficam evidentes nas abas do site empresa, porém não está claro se o executivo principal presta contas ao conselho deliberativo, nem se há um processo estabelecido para sucessão o executivo.

Por deixar de atender de forma clara e evidente três pontos de informação apenas, nota-se segundo os Indicadores que a instituição apresenta pouco risco para investimentos futuros. Sendo assim para aumentar esta confiabilidade, a instituição necessita explicitar no site estes três requisitos não abordados, propostos pela GIFE

(2021).

No Quadro 04, na sequência, são apresentadas as questões ligadas a políticas institucionais da organização.

**Quadro 04.** Políticas institucionais

POLÍTICAS INSTITUCIONAIS		
PERGUNTAS	REPOSTAS	
	SIM	NÃO
4.1 Há um código de conduta ou código de ética aprovado pelo conselho deliberativo e publicizado ao menos internamente?	X	
4.2 O estatuto social ou outros documentos formais contém mecanismos para resolução de conflitos de interesses, definindo procedimentos específicos?	X	
4.2.1 Equipe e conselheiros assinam formulário de divulgação de conflito de interesses em que se comprometem a informar à organização sempre que perceberem alguma situação desse tipo?	X	
4.3 Existe um canal estabelecido para que a equipe da organização consiga acessar o conselho deliberativo para fazer denúncia de toda sorte?	X	

Fonte: Elaboração dos autores.

No quarto eixo estão as políticas institucionais, responsáveis pela discussão a respeito do código de conduta ou código de ética, conflito de interesses e o canal de denúncias. Essas normativas devem ser tratadas no interior da organização (GIFE, 2021). A organização assegura em seus estatutos que serão resguardados os valores perante seus investidores. No site da corporação, é disponibilizado o código de ética no qual constam seus valores e conduta.

Nota-se um consenso entre o código de conduta e o código de ética da empresa. Os mesmos foram aprovados em um único documento, o qual consolida os altos padrões éticos de conduta profissional que, por sua vez, devem ser divulgados para e vivenciados por todos os funcionários, aprendizes, estagiários e administradores. Estes documentos podem ser encontrados em uma aba exclusiva, no final da página web.

A uma página com a existência de um estatuto que apresenta os mecanismos de soluções de conflitos essa necessidade tem por princípio o julgamento de conflitos de forma imparcial, tentando, assim, minimizar os conflitos difusos que são relatados. Dessa forma, os conselheiros assinam os formulários de divulgação e se comprometem a informar a organização sempre que percebem algo

que venha a prejudicar uma das partes envolvidas.

Existe um canal para denúncias dentro do site da empresa analisada, chamado de “canal confidencial”, que podem ser feitas também por meio de ligação direta via telefone. Também existe uma aba para denúncias de conflitos de interesses localizados, que pode ser feita através de códigos.

No quinto e último eixo, é compreendida a importância assumida na Governança sobre a transparência e a relação com as partes interessadas (GIFE, 2021). Os dados referentes a esta quinta dimensão são apresentados no Quadro 05.

**Quadro 05. Transparência e Relação com Partes Interessadas**

TRANSPARENCIA E RELAÇÃO COM PARTES INTERESSADAS		
PERGUNTAS	REPOSTAS	
	SIM	NÃO
5. As partes interessadas participam nas tomadas de decisão na organização?	X	
5.1 Representantes das partes interessadas não participam nas tomadas de decisão?		X
5.1.2 Representantes das partes interessadas participam eventualmente nas tomadas de decisão?		X
5.1.3 Representantes das partes interessadas sempre participam nas tomadas de decisão?	X	
5.2 A missão é divulgada no <i>site</i> da organização?	X	
5.2.1 Os principais programas, projetos, ações e atividades são divulgados no <i>site</i> e/ou relatórios da organização?	X	
5.2.2 A composição do conselho deliberativo é divulgada no <i>site</i> da organização?	X	
5.2.3 A composição do conselho fiscal é divulgada no <i>site</i> da organização?	X	
5.2.4 As demonstrações contábeis são divulgadas no <i>site</i> da organização?	X	
5.2.5 Os relatórios dos auditores independentes são divulgados no <i>site</i> da organização?		X

Fonte: Elaboração dos autores.

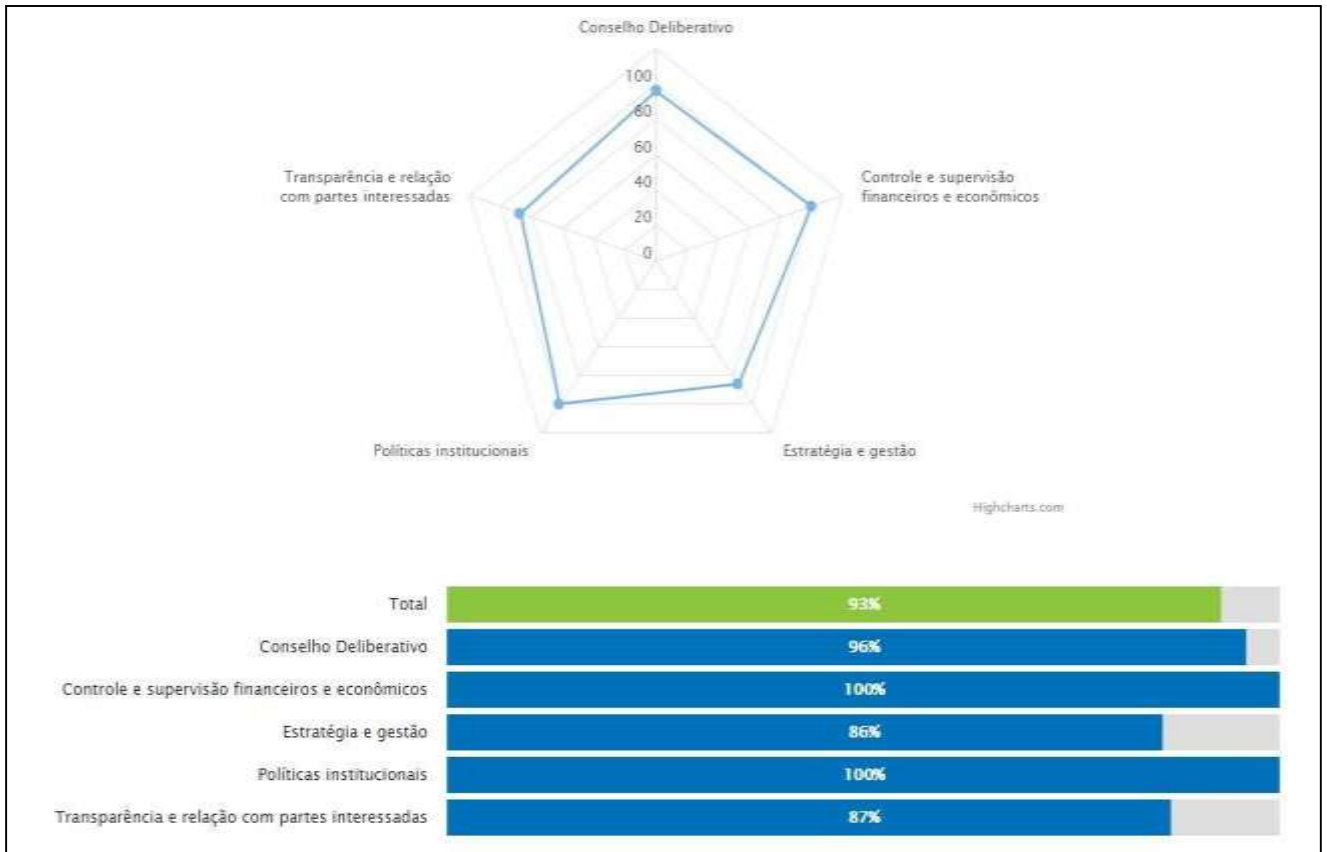
Nesse quinto eixo estabelecido pelo GIFE (2021), nota-se que o cumprimento de praticamente todos os requisitos, não estando disponível no site apenas o item 5.2.5. que se refere a disponibilização dos relatórios dos auditores independentes.

A *fintech* demonstrou compromisso no cumprimento dos mecanismos propostos pela governança corporativa e apresenta seus principais projetos no site, além de toda a composição do conselho deliberativo. O site da corporação apresenta o escopo de sua missão, sendo muito acessível esta informação.

Após respondidas todas as questões a respeito dos Indicadores GIFE, o próprio site desta organização revela um gráfico, que resume o percentual de

cumprimento de todos os quesitos de governança corporativa, separado por cada uma das dimensões supracitadas. A Figura 02 apresenta este resultado gráfico para os aspectos elencados sobre a *fintech* analisada.

**Figura 02.** Resumo dos indicadores GIGE para a *fintech* analisada



Fonte: Adaptado de GIFE (2021).

A *fintech* analisada apresentou índice de êxito de cem por cento em duas categorias: controle e supervisão financeiros e econômicos, bem como de políticas institucionais. Porém nas outras três categorias, o desempenho total não foi alcançado. Ainda assim, observa-se pelos resultados que a organização em tela não apresentou falhas graves, ficando acima da média. O aproveitamento total da empresa atingiu 93%, fato que é visto como benéfico para sua imagem perante os *stakeholders*.

Com base no objetivo da governança corporativa, de recuperar e garantir a confiabilidade de uma organização com todos os envolvidos com ela, cria-se em conjunto, um mecanismo eficiente. Esta eficiência é obtida tanto sob os incentivos, quanto o monitoramento, buscando assegurar também o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com os direcionadores estratégicos da empresa.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Percebe-se que as *fintechs*, empresas do setor financeiro que utilizam tecnologia, vêm apresentando uma tendência de crescimento ao longo dos últimos anos no Brasil e no mundo. No entanto, notou-se que faltam estudos acadêmicos que abordem esta temática, sobretudo relacionado a governança corporativa, devido a ser um tema relativamente recente. Isso se constituiu numa das principais limitações do presente trabalho.

No caso da empresa em tela, uma *fintech* brasileira presente também em diversos países, observou-se que o resultado da aplicação da ferramenta dos Indicadores GIFE foi satisfatório. Ao analisar-se as informações disponibilizadas no site da organização, notou-se que das 5 dimensões relacionadas a governança corporativa propostas pela metodologia GIFE (2021), 2 delas foram totalmente alcançadas, e que as outras 3 dimensões se mantiveram iguais ou superiores a 86%. Com isso, o índice global da empresa segundo esta análise foi de 93%, sendo superior à média de outras empresas do mercado.

Sugere-se para trabalhos futuros, a realização de um estudo *in loco*, por meio de entrevistas diretamente com os gestores da empresa, e realização de observações. As informações disponibilizadas no site podem estar em defasagem com as políticas aplicadas no dia-a-dia pela empresa, e um estudo *in loco* seria de grande valia para traçar comparativos e fazer análises mais criteriosas.

Por fim, observa-se que a forma simples de aplicação da ferramenta dos Indicadores GIFE, através de questionários, com resultados expressos através gráfico, é uma opção assertiva para determinação da governança corporativa nas empresas, assim como foi feito no presente trabalho.



## 5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARNER, D. W.; BARBERIST, J.; BUCKLEY, R. P. **The Evolution of *Fintech*: A New Post-Crisis Paradigm**. 4. ed. Georgetown Journal of International Law, Washington, 2009.

ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSUNÇÃO, A. PWCBRASIL. **Pesquisa Fintech Deep.Dive.2020**. Disponível em: <[https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/financeiro/2021/pesquisa\\_deep\\_dive\\_fintech\\_2020\\_23\\_dez2020.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/financeiro/2021/pesquisa_deep_dive_fintech_2020_23_dez2020.pdf)>. Acesso em: 13 mar. 2021.

BARBOSA, V. S. **Níveis de governança corporativa: rentabilidade e valorização**. 2008. Trabalho de Conclusão Curso (Graduação em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2008.

BERLE, A.; MEANS, G. **The Modern Corporation and Private Property**. New York: Macmillan, 1932.

BIANCHI, M. **A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente**. 2005. 159 f. Dissertação (Mestrado em Contabilidade) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, 2005.

DISTRITO. **Fintech Mining Report 2019**. Disponível em: <[https://respostas.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/03/FinTech\\_Mining\\_Report\\_compressed.pdf](https://respostas.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/03/FinTech_Mining_Report_compressed.pdf)>. Acesso em: 05 jan. 2021.

FAMA, E. F., JENSEN, M. C. **Separation of ownership and control**. *Journal of Law & Economics*, v. 26, n. 2, p. 301-325. 1983.

FIA. Fundação Instituto de Administração. **Governança Corporativa: o que é, importância e como aplicar**. 20/06/2018. Disponível em: <<https://fia.com.br/blog/governanca-corporativa/>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

FINTECH BRASIL. **O que é FINTECH**. Disponível em: <<https://fintechsbrasil.com.br/o-que-sao/>>. Acesso: 08 jan. 2021.

FREEMAN, R. E. **Strategic management: a stakeholder approach**. Massachusetts: Pitman, 1984.

FINTECHLAB. **Novo radar fintechlab**. Disponível em: Acesso em: 17 de janeiro de 2020.

GIFE. **Grupo de Institutos Fundações e Empresa**. Sobre os indicadores GIFE de Governança. Disponível em: <<http://gife.org.br>>. Acesso em: 06 jan. 2021.

IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5. ed. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2021.

LANZANA, A. P. **Relação entre disclosure e governança corporativa das empresas brasileiras**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004.

MARQUES, M. C. C. Aplicação dos Princípios da Governança Corporativa ao Sector Público. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 11, n. 2, p. 11-26, 2007.

MARACY, H. Fintechs começam a focar no B2B. A era exponencial. **HSM Management**. v. 120, p. 66-69, 2017.

MOBILE TIME. **Brasil possui 550 fintechs e 21% delas são de meios de pagamento**. 2019. Disponível em: <<https://www.mobiletime.com.br/noticias/09/05/2019/brasil-possui-550-fintechs-e-21-delas-sao-de-meios-de-pagamento/>>. Acesso: 05 jan. 2021.

PRIZAK, K.C.A.; SCHEUER, L. **Revolução fintech: o surgimento das plataformas digitais**. Monografia. Univel Centro Universitário. Cascavel. 2020.

PUJOL, L. A segunda onda das fintechs. Quando a inteligência artificial vale a pena. **HSM Management**. V. 125, p. 21-23, 2017.

SANTOS, T. B. **Governança Corporativa aplicada a pequenas e médias empresas**. Trabalho de conclusão de curso (Ciências Contábeis) –Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Caicó, 2015.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C.; FAMÁ, R. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, p. 50-64, 2003.

SIFFERT FILHO, N. F. Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90. **Revista do BNDES**, v. 9, p. 123-146, 1998.

SERRÃO, C. F. B; BORGES, L. F. X. Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil. **Revista do BNDES**, v. 12, n. 24, p. 111-148, 2005.

TOSINI, M.D.F.C; BASTOS, A. Governança cooperativa: as funções de fiscalização e controle em cooperativas de crédito no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 4, p. 75-89, 2008.

TURRIONI, J.B.; MELLO, C.H.P. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. Itajubá: UNIFEI, 2012.

VIDIGAL, A. C. Governança corporativa. **O Globo**, Rio de Janeiro, dez. 2000. Primeiro Caderno, pág. 7.