

**30 de setembro a 4 de outubro**  
Ponta Grossa - PR - Brasil

## **GOVERNANÇA CORPORATIVA: UMA ABORDAGEM ACERCA DA IMPORTÂNCIA PARA A MELHORIA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL**

### **CORPORATE GOVERNANCE: AN APPROACH ABOUT THE IMPORTANCE OF IMPROVING ORGANIZATIONAL MANAGEMENT**

**ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES (ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS E  
CORPORATIVAS)**

Patrícia Brasil Ferreira, FUCAPI, Brasil, [brasilpatricia2@gmail.com](mailto:brasilpatricia2@gmail.com)

Francisco de Assis da Silva Medeiros, UFMS, Brasil, [francisco.medeiros@ufms.br](mailto:francisco.medeiros@ufms.br)

#### **Resumo**

O presente artigo teve como objetivo descrever como as ações de governança corporativa podem contribuir efetivamente para a eficácia da gestão organizacional. Através de revisão de literatura e pesquisa bibliográfica, esta pesquisa teve como foco as práticas dos princípios e ações de governança corporativas desenvolvidas por empresas como ferramentas de melhorias no desempenho da gestão da empresa. Assim, a investigação desta temática buscou fundamentar a sua importância em publicações científicas a respeito de ações que conduzem a melhorias da gestão organizacional. A metodologia utilizada é essencialmente bibliográfica com abordagem qualitativa, em que foram realizadas pesquisas acerca da temática governança corporativa em artigos, livros e sites de empresas que aderiram governança corporativa. O resultado do presente estudo evidencia que as boas práticas de governança corporativa se constituem em um diferencial competitivo na medida em que o comprometimento dos colaboradores consolida uma cultura organizacional voltada para a transparência, eficiência e eficácia dos processos organizacionais.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa, Princípios, Boas Práticas.

#### **Abstract**

The purpose of this article was to describe how corporate governance actions could effectively contribute to the effectiveness of organizational management. Through literature review and bibliographic research, this research focused on the practices of corporate governance principles and actions developed by companies as tools for improvements in the performance of company management. Thus, the investigation of this theme sought to substantiate its importance in scientific publications regarding actions that lead to improvements in organizational management. The methodology used is essentially bibliographical with a qualitative approach, in which research was done on the subject of corporate governance in articles, books and websites of companies that have adhered to corporate governance. The result of the present study shows that good corporate governance practices constitute a competitive differential in that the commitment of employees consolidates an organizational culture focused on the transparency, efficiency and effectiveness of organizational processes.

**Keywords:** Corporate Governance, Principles, Best Practices.

## 1. INTRODUÇÃO

No contexto atual percebe-se que as mudanças ocorrem rapidamente e por isso exige-se cada vez mais um esforço contínuo para que as empresas tenham uma gestão eficaz.

Conforme afirmam Martins *et al.* (2010) as grandes organizações estão inseridas dentro de um contexto mais amplo, no qual as informações gerenciais e contábeis devem atender com eficiência e eficácia todos os membros envolvidos direta e indiretamente nos processos dessas organizações, sejam elas públicas ou privadas.

A necessidade de transparência nos processos no cotidiano de uma empresa reflete o compartilhamento dos objetivos e metas organizacionais, bem como, no nível de comprometimento e confiança entre os seus colaboradores para alcançar os seus resultados. O conjunto de ações desenvolvidas ao longo dos processos organizacionais constitui a prática da governança corporativa.

Dalcastel, Alonso e Ferreira (2018) sublinham que as boas práticas de governança corporativa consolidam uma estrutura societária idônea capaz de coibir atos ilícitos no âmbito da administração da companhia. Assim, podem ser evitados os malefícios da má gestão ou fraudes que levam a prejuízos financeiros, indenizações, perda de seu valor de mercado etc. Nesse sentido, Oliveira *et al.* (2019) acrescentam que o princípio da transparência não se limita ao fornecimento oportuno de informações financeiras, societárias, fiscais ou contábeis, mas na descrição completa dos atos administrativos nos relatórios anuais que devem passar pelo consentimento da auditoria interna e externa, respondendo a auditoria por fatos, dados ou informações falsas.

Dentro do conjunto de mecanismos que compõe a governança corporativa como os princípios e as boas práticas, as pessoas, colaboradores, diretores e fundadores, devem estar comprometidos com a proposta que tais mecanismos estabelecem, como o princípio de prestação de contas, em que os funcionários devem deixar clara sua atuação na organização. Nesse sentido, Ferreira (2012) sublinha que na prestação de contas (accountability) os agentes de governança (sócios, administradores, conselheiros de administração executivos/gestores, conselheiros fiscais e auditores) devem prestar contas de suas atuações, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Partindo deste conceito, fica claro que a finalidade da aplicabilidade de ações de governança corporativa é para modificar o modelo de gestão organizacional, em que todos os envolvidos no processo de gestão da empresa devem assumir as responsabilidades proposta pelo modelo, a fim de resultar em várias melhorias no gerenciamento da empresa, podendo acarretar o benefício de um modo geral.

Alves (2001) afirma que o objetivo primordial da empresa continua a ser o de produzir bens e de prestar serviços de forma economicamente mais eficiente. Porém, as empresas devem pautar sua gestão não só nesse conceito, mas também em questões como a transparência dos processos administrativos, prestação de contas, em que seus colaboradores serão beneficiados. Esses são alguns dos princípios de governança corporativa que ao serem aplicados na gestão organizacional a tornam eficaz.

Segundo Martins *et al.* (2005) o estudo da Governança Corporativa rege-se fundamentalmente por uma série de bons princípios, especialmente aqueles relativos à: transparência; equidade; prestação de contas; cumprimento das leis e, sobretudo, ética na condução dos negócios empresariais, bem como das atividades desempenhadas por governos e entidades não-governamentais.

Outro ponto a ser levado em consideração é que a governança corporativa busca assegurar ao proprietário ou aos acionistas que o empreendimento seja administrado de acordo com suas expectativas, principalmente quando não participam diretamente de sua administração, pois

possui mecanismos que asseguram a transparência administrativa da organização (BIANCHI *et al.*, 2009).

A proposta é permitir que a gestão torne-se harmoniosa e eficaz no que tange todas as atividades, processos, decisões e mudanças que possam ocorrer dentro da empresa, caracterizando a melhoria da gestão organizacional por meio da aplicabilidade do conceito, princípios e boas práticas de governança corporativa.

Segundo o Instituto Brasileiro de Coaching - IBC (2016), gestão organizacional nada mais é do que a administração de um negócio, empresa ou organização com o objetivo de alcançar metas e conquistar resultados positivos e rentáveis. Partindo desse pressuposto pode-se destacar que as empresas estão sempre em busca de uma gestão eficaz. Sendo assim, faz-se necessário a busca por novos métodos que proporcionem a melhoria da gestão organizacional.

Algumas empresas relutam em divulgar informações mais amplas com receio de que sejam utilizadas contra elas por seus concorrentes, sindicatos e governo, além de proporcionarem certo custo para empresa. Constata-se que todos esses motivos tornam-se irrelevantes para as organizações em relação aos benefícios a serem adquiridos, pois através de uma gestão ética, transparência das informações, respeito e igualdade perante os acionistas, priorizando não apenas o lucro, mas também o bem-estar da sociedade, a empresa certamente se destacará das demais para os investidores, credores, funcionários e clientes, melhorando sua reputação e valorizando sua marca (OLIVEIRA *et al.*, 2004).

Pode-se destacar que a governança por ser composta de um conjunto de mecanismos que tem o intuito de tornar o gerenciamento da empresa melhor, contribui para definir quais as ações serão aplicadas em uma organização para que de fato haja a melhoria na gestão da empresa. A partir dessas reflexões, o presente estudo se propõe a abordar a temática tendo como questão norteadora a seguinte pergunta: De que forma as ações de governança corporativa podem contribuir efetivamente para a eficácia da gestão organizacional?

Portanto, este estudo tem como objetivo principal descrever como as ações de governança corporativa podem contribuir efetivamente para eficácia da gestão organizacional. E como objetivos secundários descrever quais são os princípios de governança corporativa e destacar as boas práticas de governança corporativa.

Assim, esta investigação traz para a discussão a temática da gestão de governança corporativa como forma de obter benefícios para a organização, tanto no aspecto administrativo dos processos e atividades, tomadas de decisão, bem como à saúde financeira da empresa.

O desenvolvimento dos mercados acionários, o aprimoramento dos meios de informação e a crescente pulverização dos capitais têm levado as empresas a buscarem formas mais eficientes de satisfazer todas as necessidades de seus acionistas, colaboradores, credores e demais stakeholders, que são todos os públicos envolvidos com a companhia, como clientes, empregados, fornecedores (KITAGAWA, 2007).

Ribeiro (2009) afirma que as empresas agregam a gestão da governança corporativa aos valores de sua cultura organizacional, visando à melhoria das operações, com métodos de controle e de gestão, possibilitando um aumento em seus resultados.

Considerando que as empresas estão em busca de promover melhorias em seus métodos para gerenciar o negócio de forma que traga benefícios para todos, (colaboradores, acionistas, proprietários e demais interessados), viu-se a necessidade da realização de uma pesquisa neste campo de conhecimento que não contribuirá apenas para a evolução acadêmica nesta linha de pesquisa como proporcionará uma revisão de literatura capaz de possibilitar aos interessados sobre o tema uma ampla visão acerca da importância da governança corporativa para a melhoria de desempenho de uma empresa.

A realização de uma pesquisa científica se divide em várias etapas, desde o questionamento inicial até a análise e formulação de conclusões sobre os dados levantados no estudo. Entre estas, está a escolha do tipo de estudo a ser realizado. Mais do que um fim em si, a escolha ensejada nesta etapa é a de uma ferramenta destinada a uma finalidade específica, em consonância com os objetivos traçados para o estudo (ARAGÃO, 2011).

Devido à escolha do tipo de pesquisa ser de abordagem bibliográfica, é necessária uma análise no material que será coletado. Como afirma Lima e Miotto (2007) no caso da pesquisa bibliográfica, a leitura apresenta-se como a principal técnica, pois é através dela que se podem identificar as informações e os dados contidos no material selecionado, bem como verificar as relações existentes entre eles de modo a analisar a sua consistência.

Por conta dos objetivos deste estudo, adotaram-se procedimentos de metodologia de abordagem do tipo bibliográfico, tendo como fontes de pesquisa dados e informações secundárias, sejam, livros, jornais, revistas, artigos publicados na internet e relatórios acerca do tema específico de Governança Corporativa. Portanto, este estudo se utilizou de pesquisas qualitativas que segundo Bicudo (2014) são pesquisas que procedem de acordo com modalidades qualitativas culminando em sínteses interpretativas, possibilitadas pelas análises e interpretações dos dados e informações obtidos.

O estudo foi dividido em três etapas, primeiramente foi necessária a definição do tema, em seguida foi definido o problema da pesquisa onde surgiu a proposta do objetivo principal e dos específicos. Após a definição dos objetivos, iniciou-se a segunda etapa que é propriamente a pesquisa para responder o questionamento proposto pelo trabalho. Para tanto, realiza-se uma revisão de literatura em que se busca selecionar estudos já publicados sobre o tema em questão. A análise de tais estudos (SILVA, GRZYBOVSKI, 2006; PEREIRA, 2010; NETO, MEDEIROS, QUEIROZ, 2012; VIEIRA, 2007; OKIMURA, 2003; FERREIRA *et al.*, 2013) possibilitou a construção de um arcabouço teórico que sustenta a argumentação acerca da importância da governança corporativa para a melhoria do desempenho e da gestão das empresas. Com a pesquisa concluída deu-se lugar a terceira e última etapa que são as considerações finais, onde foram relatados os resultados obtidos.

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O sistema de governança corporativa varia significativamente entre diferentes nações. Em um sistema amplamente disperso como os dos Estados Unidos da América, membros do conselho executivo são responsáveis pelo monitoramento dos executivos. O sistema de controle na Alemanha e Japão, por outro lado, está nas mãos de uma grande quantidade de acionistas, devido principalmente ao sistema jurídico em vigor nestes dois países. Executivos com experiência em finanças atuam em nome dos acionistas, com o objetivo de obter resultados expressivos nos investimentos aplicados (MARTINS *et al.*, 2005).

No que diz respeito à governança corporativa no Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2016) afirma: Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Marques (2007) destaca que a corporate governance (ou governança corporativa) é um conceito relativo sobre o modo como as empresas são dirigidas e controladas. Com esta expressão pretende-se abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais.

A Governança Corporativa pode ser vista como um conjunto de mecanismos que visa aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento (SILVEIRA, 2004).

Governança corporativa diz respeito aos sistemas de controle e monitoramento estabelecidos pelos acionistas controladores de uma determinada empresa ou corporação, de tal modo que os administradores tomem suas decisões sobre a alocação dos recursos de acordo com o interesse dos proprietários. As questões de governança corporativa ganharam maior relevância a partir do surgimento das modernas corporações, nas quais há separação entre controle e gestão (FILHO, 1998).

A finalidade de governança corporativa é aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital, contribuir para sua perenidade, mediante estratégia das corporações, gerenciamento eficaz das organizações, com eficiência de suas operações e a geração de resultados em uma adequada taxa de retorno aos acionistas, com respeito à sociedade, ao meio ambiente e ao interesse social (MACHADO, 2015).

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS - CVM, 2002).

## 2.1 OS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O conceito de governança corporativa foi-se desenvolvendo através de diferentes vias e um dos principais promotores do tema foi a Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico - OCDE que construiu os princípios, permitindo que se estabeleçam os seus pilares fundamentais: os direitos dos acionistas, o tratamento equitativo dos acionistas, o papel dos terceiros fornecedores de recursos, acesso e transparência da informação, a responsabilidade da diretoria e do conselho de administração. Os princípios da OCDE tomam-se como ponto de referência para que as empresas e países desenvolvam os seus próprios princípios, obedecendo às suas particularidades e necessidades (MARQUES, 2007).

Cabe ressaltar que, o documento serve apenas como referencial devendo ser estudado e adaptado às peculiaridades socioeconômicas, culturais e jurídicas de cada país, e por ser de caráter evolutivo, outras edições revisadas foram publicadas no decorrer dos anos (SILVA; SEIBERT, 2015).

Sendo assim no Brasil o IBGC (2015) sublinha que os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resultam em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros.

A seguir os princípios de governança corporativa segundo IBGC (2015): Transparência que consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve

restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização. Equidade caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas. Prestação de Contas (accountability), onde os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis. Responsabilidade Corporativa onde os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longos prazos.

Segundo Ferreira (2012) os princípios de governança corporativa (transparência – equidade – prestação de contas – responsabilidade corporativa) representa, a base que dá sustentação aos pilares da governança corporativa (propriedade – conselho de administração – gestão- auditoria independente – conselho fiscal). Assim, uma companhia que é estruturada seguindo esses pilares tem o ambiente propício para praticar a boa governança corporativa.

Silveira (2014) acrescenta ainda que além do código nacional, documentos internacionais discorrem sobre outros preceitos basilares de boa governança. De forma agregada, esses documentos elencam 10 grandes princípios globais de boa governança aplicáveis a qualquer tipo de empresa ou organização: transparência e integridade das informações prestadas; prestação de contas voluntária e responsabilização pelas decisões tomadas; avaliação de desempenho, remuneração justa e meritocracia; contrapesos independentes no processo decisório; sustentabilidade e visão de longo prazo na condução do negócio; respeito às formalidades, controle e supervisão independentes; tom e comportamento ético das lideranças; cooperação entre colaboradores e promoção do interesse coletivo da organização; equidade e promoção da participação efetiva de todos os acionistas; diversidade interna, tratamento justo dos stakeholders e ausência de políticas e práticas discriminatórias.

## 2.2 AS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

No Brasil, o primeiro código de melhores práticas foi elaborado, em 1999, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) com base na análise comparativa de mais de uma dezena de códigos internacionais e sugestões de diversos executivos e acionistas de empresas brasileiras. O objetivo do código é orientar as companhias brasileiras na adoção de práticas de governança corporativa (SILVA, 2005).

A CVM (2002) elaborou um conjunto de boas práticas de governança corporativa, em que destaca que seu objetivo é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários. A CVM ressalta que esta cartilha não pretende esgotar o assunto, e, portanto, entende que as companhias podem e devem ir além das recomendações aqui incluídas. A seguir as boas práticas de governança corporativa: transparência, assembleia, estrutura acionária e grupo de controle; estrutura e responsabilidade do conselho de administração; proteção a acionistas minoritários; auditoria e demonstração financeiras.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de

longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum. Sendo assim, segue as boas práticas, sócios; conselho de administração; diretoria; órgãos de fiscalização; controle de conduta e conflito de interesses (IBGC, 2015).

Oliveira e Ribeiro (2003) sublinham que as boas práticas de governança corporativa de acordo com a OCDE são fundamentais ao crescimento econômico liderado pelo setor privado na América Latina. Ela é reconhecida como uma das questões de ordem pública cuja importância cresce rapidamente na região, tendo no setor privado um instrumento efetivo para a promoção de bem-estar social. Entre as recomendações da OCDE, destacam-se: os direitos de acionistas, tratamento equitativo de acionistas, o papel de partes interessadas nas práticas de governança corporativa, divulgação de informações e transparência, as responsabilidades do conselho de administração, melhoria no cumprimento de leis e sua exequibilidade e cooperação regional.

### 3 GOVERNANÇA CORPORATIVA E A EFICÁCIA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Para Backes *et al.* (2009) as práticas de governança corporativa se constituem em um conjunto de regras que visam definir um padrão de comportamento organizacional que seja aceito por seus grupos de interesse e, por conseguinte, se estabeleça uma relação mútua de confiança. Sob esse enfoque, a literatura apresenta inúmeros benefícios advindos das práticas de boa governança.

Muitas são as motivações que levam empresas a adotar as melhores práticas de Governança Corporativa. Dentre elas estão a busca por preservar e otimizar seu valor, obter melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos financeiros e não financeiros, contribuir para a longevidade, administrar conflitos de interesses de maneira mais efetiva e conseguir avaliar, de forma permanente, seu propósito (IBGC, 2014).

Em determinados casos, as empresas podem vivenciar situações nas quais seus acionistas tenham diferentes interesses quanto à orientação geral dos negócios. Como esse tipo de situação é potencialmente prejudicial à companhia, a prevenção de conflitos pode demandar a introdução de estruturas específicas de governança corporativa, políticas e processos voltados a assegurar a todos os acionistas que seus interesses serão protegidos (IFC, 2009).

A adoção da prática de governança corporativa pode trazer diversos benefícios para aquelas empresas que as adotam, por serem mais transparentes em sua gestão, as empresas permitem aos stakeholders obter um maior conhecimento da empresa, fornecendo maior segurança quanto ao retorno dos investimentos realizados (RADAELLI, 2010).

Segundo Silva e Grzybovski (2006) o estabelecimento de que a governança corporativa possa trazer e indicar a qualidade da administração como forma de monitorar o comportamento dos administradores talvez seja uma maneira adequada de perseguir e obter as metas almejadas para a empresa. Assim, quanto melhor for a governança, melhor deve ser a qualidade das decisões da administração, o que é determinante do nível de desempenho financeiro das empresas, já que o objetivo principal da administração, a priori, é maximizar valor.

O mercado considera relevante o comprometimento voluntário das empresas de capital aberto que aderem as melhores práticas de governança corporativa e disclosure (divulgação) através da valorização de suas ações no momento em que a empresa anuncia sua adesão a níveis diferenciados de governança da Bovespa (MICHALISCHEN, 2008).

A BM&FBOVESPA (2017b) sublinha que boas práticas de governança corporativa requerem contínuo aprimoramento. O Conselho, em seu papel de guardião da governança, promove e estimula a contínua avaliação de seu modelo e processos, pois entende que a adoção de boas práticas gera valor para todas as suas partes interessadas e permite a sustentabilidade e perpetuação de sua atividade que tem papel fundamental no mercado de capitais.

### 3.1 PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ORGANIZAÇÕES EMPRESARIAIS

O Grupo Seculus é um dos mais importantes conglomerados empresariais do país, composto por dez empresas controladas por uma holding de capital privado, gerida pela família Azevedo. Os benefícios obtidos com a implantação de governança corporativa de acordo com o Grupo Seculus (2014) se reflete na possibilidade de harmonização dentro da sociedade, diminuição de interferências na gestão, maior profissionalização no processo de gerenciamento da empresa. Mas para obtenção destes benefícios o Grupo Seculus ressalta que se fez necessário a adoção de princípios que fazem parte do modelo de gestão de governança corporativa, como transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Chama a atenção o fato das boas práticas de governança corporativa praticadas pelo Grupo Seculus (2014) estarem alicerçadas na cúpula da organização: O Grupo Seculus tem em sua estrutura organizacional um Conselho de Administração que é composto por acionistas e *conselheiros* externos, porém, o objetivo do Grupo é que os acionistas atuem somente como conselheiros, pela não coerência no fato de os próprios acionistas fiscalizem suas atividades. Após sua criação, a Controladoria tornou-se mais ativa e fundamental, por possuir a missão de garantir a eficácia das empresas do Grupo a partir da otimização dos resultados, além de dar suporte à gestão dos negócios da empresa assegurando o alcance dos objetivos do Grupo Seculus. O Conselho é, hoje, o principal responsável pela apresentação das informações contábeis sobre as empresas do Grupo Seculus para os conselheiros externos. Há ainda o Conselho dos Acionistas que foi criado para garantir a condução profissional dos negócios, privilegiando sempre a perenidade da empresa. O Conselho de Acionistas visa difundir, aplicar e perenizar os princípios, crenças e valores do Grupo. Cabe ao Conselho, elaborar acordo e monitorar seu cumprimento, garantir o sustento parcial ou total dos acionistas por meio de dividendos, definir critérios para indicação de membros para o Conselho de Administração, integrar as metas e perspectivas da família na gestão do negócio, transmitir as expectativas da família para a gestão da empresa além de discutir e decidir assuntos referentes à liquidez dos sócios.

A BM&FBOVESPA sublinha que o constante aperfeiçoamento das boas práticas de governança corporativa resulta em uma gestão mais transparente, atende ao propósito de nivelar o conhecimento e mais proteção aos investidores. Esse processo colabora para maximizar a criação de valor na empresa e propicia, às partes relacionadas, elementos para a tomada de decisões estratégicas (BM&FBOVESPA, 2017b).

Assim a BM&FBOVESPA (2017a) tem seu Conselho de Administração composto por até 13 membros, eleitos em Assembleia Geral, sendo maioria independente. O mandato é de até dois anos, sendo permitida a reeleição. Entre suas principais funções estão a definição da estratégia da Companhia, incluindo a aprovação do orçamento anual, zelando por sua boa execução, deliberação sobre a convocação da Assembleia Geral e proposta de destinação dos lucros, eleição, destituição e monitoramento dos diretores executivos e escolha dos auditores independentes.



O respeito às boas práticas de governança faz-se ainda mais imperativo para o sucesso de longo prazo da BM&FBOVESPA em virtude de sua estrutura de capital pulverizada, bem como em razão de sua responsabilidade institucional com o desenvolvimento dos mercados que administra (BM&FBOVESPA, 2017b).

Outra empresa que se destaca no mercado brasileiro é a Natura, que vem aprimorando sua governança corporativa desde meados dos anos 90, quando incorporou novos executivos em posições estratégicas, privilegiando a gestão profissional. Esse processo evoluiu com a criação do Conselho de Administração, em 1998 – seguido dos comitês de Auditoria e Gestão de Riscos e de Recursos Humanos –, e teve como marco a abertura de capital, em 26 de maio de 2004. Em 2007, o Conselho foi ampliado de cinco para sete membros. Em 2011, houve a primeira substituição de parte dos membros externos do conselho e, em 2012, nova ampliação do número de integrantes, para nove pessoas (FELIX, 2005; REBOUÇAS, 2014).

Em 2008, o Conselho de Administração reuniu-se oito vezes, para analisar temas estratégicos, a implantação do plano de ação e o desempenho integrado econômico, social e ambiental da companhia. A atuação do Conselho é avaliada regularmente, todos os anos, e a remuneração dos seus integrantes é composta por uma parte fixa, mensal, e outra variável, anual, vinculada ao alcance de objetivos econômico-financeiros, sociais e ambientais (NATURA, 2008).

De acordo com Rebouças (2014) o programa de remuneração também é exemplo da evolução da Natura em boas práticas de governança. A Natura conta com um sistema de remuneração fixa e variável de forma a evitar distorções no empenho da empresa. O plano equilibra ganhos de curto, médio e longo prazo, estimulando o engajamento dos executivos com o crescimento e a valorização da empresa.

É função do Conselho de Administração determinar e acompanhar a implementação da estratégia da companhia e avaliar a atuação do CEO e do Comitê Executivo da companhia de forma periódica. Passam pela análise dos conselheiros a avaliação do desempenho trimestral e o relatório anual de administração da Natura, que incluem os principais indicadores socioambientais considerados relevantes para a empresa. Também passam pelo conselho a definição e a revisão do plano estratégico, dos projetos de expansão e dos programas de investimento, a gestão de riscos e a definição do valor da participação dos lucros dos colaboradores da Natura (NATURA, 2013).

O Conselho de Administração da Natura estabeleceu um Comitê para cuidar dos interesses relacionados à Governança Corporativa da empresa, o Comitê de Governança Corporativa é responsável pelo monitoramento do funcionamento de todo o sistema de governança corporativa da Companhia, pelo acompanhamento da evolução das melhores práticas internacionais de governança corporativa e pela propositura de ajustes e evoluções no sistema de governança corporativa da Natura sempre que julgar necessário (NATURA, 2016).

Outra empresa de destaque no mercado brasileiro, O Grupo Votorantim adota um sólido modelo de governança corporativa que permeia a relação entre membros da família, do Conselho de Administração da Votorantim S.A. e de suas empresas, e estabelece ainda diretriz sucessória definida e estruturada, de modo a gerar confiança para todos os stakeholders. O modelo de governança corporativa busca transformar o conjunto de empresas que forma a Votorantim num grupo integrado e com sinergia. O objetivo é que os funcionários de todas as unidades de negócios se sintam como parte integrante de um todo (VOTORANTIM, 2012a; LADEIRA, 2009).

Ladeira (2009) acrescenta que a governança corporativa fundamenta as estratégias adotadas pelo grupo. O código de conduta existente e o modelo que separa gestão de propriedade mostra a atuação das estratégias. Percebe-se ainda que há um comprometimento com os valores da empresa e um reconhecimento dos esforços do grupo para valorizar todos os stakeholders

envolvidos, e não apenas os acionistas. Assim, a separação da propriedade e da gestão profissionalizou a empresa e contribuiu para sua continuidade.

Ademais, adotou-se um processo de Auditoria Interna a partir de 2002 com objetivo de fortalecer as práticas de governança Votorantim. É uma atividade independente e que objetiva examinar, avaliar, monitorar e recomendar possíveis melhorias nos processos e controles internos, de forma a agregar valor e contribuir para a gestão dos riscos. Cada empresa investida da Votorantim conta com uma equipe de Auditoria Interna que se reporta ao Comitê de Auditoria, sendo este um comitê de assessoramento do Conselho de Administração constituído por membros independentes (VOTORANTIM, 2012b).

As políticas relacionadas pelas empresas citadas referentes à governança corporativa evidenciam a preocupação das empresas em mostrar ao mercado uma gestão organizacional transparente voltada ao consumidor ao longo da cadeia produtiva.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo descrever como as principais ações de governança corporativa podem contribuir efetivamente para eficácia da gestão organizacional. Portanto, através de um levantamento bibliográfico acerca da temática governança corporativa, verificaram-se quais são os princípios e as boas práticas que contribui para que uma empresa possa agregar melhorias.

As práticas ou ações de “governança corporativa” em comum adotadas pelas empresas mencionadas são a criação de um Conselho de Administração, fiscalização e controle de conduta que refletem melhorias como, harmonização dentro da sociedade, diminuição de interferências na gestão, maior profissionalização no processo de gerenciamento da empresa, gestão mais transparente, maximização e criação de valor na empresa e sinergia.

Portanto, percebeu-se a predominância da criação de um Conselho de Administração e o aumento de processo de monitoramento dos processos organizacionais para que a empresa possa ter um nível considerável de melhoria em sua gestão, que por sua vez a torna eficaz. A revisão de literatura realizada evidenciou a importância das boas práticas de governança corporativa para a melhoria dos indicadores de desempenho organizacional. Aos olhos dos consumidores uma organização que preza pela retidão de suas ações e transmite essa imagem através da transparência tem méritos para ser lembrada e escolhida no momento da aquisição.

Devido a grande abrangência de discussões e reflexões que esse tema suscita não se tem a pretensão de esgotar o assunto nessas linhas. Primeiro, devido às limitações da pesquisa, pois se tratou de uma investigação apenas bibliográfica, e segundo, visto que o tema governança corporativa ainda tem muito a ser explorado (SILVA, 2015).

Como indicação para novos estudos acerca deste tema, sugere-se a verificação através de investigações empíricas de como o modelo de gestão da Governança Corporativa deve ser implantado em uma empresa para que ocorra a maximização de valor da organização, e o aumento do retorno de investimento. Por outro lado, estudos empíricos podem ser realizados em empresas que já possuem a cultura da governança corporativa com o objetivo de mensurar e analisar os resultados obtidos com essa prática.

## 5. REFERÊNCIAS

ALVES, L. E. S. (2001) Governança e cidadania empresarial. *Revista de Administração de Empresas – RAE*, São Paulo, v. 41, n. 4, p. 78-86, out./dez.

ARAGÃO, J. (2011) Introdução aos estudos quantitativos utilizados em pesquisas científicas. *Revista Práxis*, v. 3, n. 6, agosto.

BM&FBOVESPA. (2017a) Conselho de administração. Disponível em: <<http://ri.bmfbovespa.com.br/static/ptb/conselho-de-administracao.asp?idioma=ptb>> Acesso em: 03 de abril de 2017.

BM&FBOVESPA. (2017b) Diretrizes de Governança Corporativa. Disponível em: <[http://ri.bmfbovespa.com.br/fck\\_temp/26\\_2/Diretrizes\\_de\\_Governanca\\_Corporativa\\_da\\_BMFBOVESPA.pdf](http://ri.bmfbovespa.com.br/fck_temp/26_2/Diretrizes_de_Governanca_Corporativa_da_BMFBOVESPA.pdf)> Acesso em: 06 de março de 2017.

BACKES, R. G. *et al.* (2009) Governança corporativa e performance organizacional: descrição de estudos sobre o tema. DOI: 10.4025/ v. 28i2. 9798. *Enfoque: Reflexão Contábil*, v. 28, n. 2, p. 59 -73, mai./ago.

BIANCHI, M. *et al.* (2009) A evolução e o perfil da governança corporativa no Brasil: um levantamento da produção científica do EnANPAD entre 1999 e 2008. *ConTesto*, Porto Alegre, v. 9, n. 15, 1º semestre 2009.

BICUDO, M. A. V. (2014) Meta-análise: seu significado para a pesquisa qualitativa. *Revemat: revista eletrônica de educação matemática*, Santa Catarina, Florianópolis, v. 9, p. 7-20.

CAMPOS, M. M. (2006) Governança corporativa: aplicabilidade na empresa familiar. 2006. 134 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. (2002) Recomendações da CVM sobre governança corporativa. Rio de Janeiro, julho de 2002.

CORPORAÇÃO FINANCEIRA INTERNACIONAL. (2009) Guia Prático de Governança Corporativa: experiências do Círculo de Companhias da América Latina. 2009. Disponível em:<[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/577e088048a7e3d19a47df6060ad5911/Guide\\_Portuguese.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=577e088048a7e3d19a47df6060ad5911](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/577e088048a7e3d19a47df6060ad5911/Guide_Portuguese.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=577e088048a7e3d19a47df6060ad5911)>. Acesso em: 01 de março de 2017.

DALCASTEL, M.B.; ALONSO, P. M.; FERREIRA, Y. C. C. (2018) Empresa e Direitos Humanos: Governança Corporativa e capitalismo consciente como instrumentos de proteção. Revista Publicum. Rio de Janeiro, v.4, n.1, 2018, p. 193-207.

FELIX, A. *et al.* (2017) Relatório anual Natura 2004. São Paulo, 2005. Disponível em: <<http://www.natura.com.br/sites/default/files/static/relatorio/pdf/relatorioanual2004.pdf>>. Acesso em: 06 de março de 2017.

FERREIRA, R. N. *et al.* (2013) Governança corporativa, eficiência, produtividade e desempenho. Revista de Administração Mackenzie, São Paulo, v. 14, n. 4.

FERREIRA, R. N. (2012) Governança corporativa: uma análise em empresas brasileiras de capital aberto. 2012. 275 p. Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Lavras, Lavras.

FILHO, S. N. (1998) Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90. Revista do BNDES, v. 5, n. 9, p. 123-146.

GRUPO SECULUS. (2014) Conselho de Acionistas. Belo Horizonte – MG, 2014. Disponível em: <[http://www.gruposeculus.com.br/?page\\_id=79](http://www.gruposeculus.com.br/?page_id=79)> Acesso em: 03 de abril de 2017.

GRUPO SECULUS. (2014) Conselho de Administração. Belo Horizonte – MG, 2014. Disponível em: <[http://www.gruposeculus.com.br/?page\\_id=76](http://www.gruposeculus.com.br/?page_id=76)> Acesso em: 03 de abril de 2017.

GRUPO SECULUS. (2014) Governança Corporativa: quais os benefícios da implantação. Belo Horizonte – MG, 2014. Disponível em: <[http://www.gruposeculus.com.br/?page\\_id=66](http://www.gruposeculus.com.br/?page_id=66)> Acesso em: 05 de março de 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE COACHING – IBC. (2016) Gestão Organizacional: Conceito e Definição. 2016. Disponível em: <<http://www.ibccoaching.com.br/portal/rh-gestao-pessoas/gestao-organizacional-conceito-definicao/>>. Acesso em: 11 de outubro de 2016.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. (2014) Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. 12. ed. São Paulo, 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. (2015) Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. ed. São Paulo.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. (2016) Governança. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa> Acesso em: 09 de setembro de 2016.

KITAGAWA, C. H. (2007) Nível de adesão de empresas latino-americanas aos princípios de governança corporativa recomendados pela OECD. 2007. 240 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

LADEIRA, D. L. (2009) Teoria Dos Stakeholders no Contexto da Governança Corporativa: um estudo de caso. 2009. 104 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade FUMEC, Faculdade de Ciências Empresariais – FACE, Belo Horizonte.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T. (2007) Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. Revista Katálysis, Santa Catarina, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 37-45.

MACHADO, C. M. (2015) A importância dos preceitos de governança corporativa e de controle interno sobre a evolução e a internacionalização das Normas de Contabilidade e Auditoria. ed. Porto Alegre: CRCRS – Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul.

MARQUES, M. C. C. (2007) Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. Revista de Administração Contemporânea - RAC, v. 11, n. 2, p. 11-26, abr./jun.

MARTINS, A. M. A. *et al.* (2010) Governança corporativa. Universidade Católica de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2010. Disponível em: <<http://www.sinescontabil.com.br/trabalhosartigos.php>>. Acesso em: 17 de outubro de 2016.

MARTINS, S. M. *et al.* (2005) Governança corporativa: teoria e prática. Revista Eletrônica de Gestão de Negócios, v. 1, n. 3, p. 76-90, out./dez.

MICHALISCHEN, F. (2008) Evidências da migração de empresas de capital aberto para os níveis diferenciados de Governança Corporativa da Bovespa: Um estudo de evento. 166 f. 2008. Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

NATURA. (2016) Comitês. Disponível em:

<<http://natu.infoinvest.com.br/static/ptb/comites.asp?idioma=ptb>> Acesso em: 24 de abril de 2017.

NATURA. (2008) Relatório Anual Natura. Disponível em:

< [http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/ranatura\\_2008\\_port.pdf](http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/ranatura_2008_port.pdf) > Acesso em: 22 de abril de 2017.

NATURA. (2013) Relatório Anual Natura. 2013. Disponível em: <[http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/natura\\_2013\\_completo\\_gri.pdf](http://www.relatoweb.com.br/natura/13/sites/default/files/natura_2013_completo_gri.pdf)> Acesso em: 26 de abril de 2017.

NETO, J. C. C. O.; MEDEIROS, O. R.; QUEIROZ, T. B. (2012) Governança Corporativa e Velocidade de Incorporação de Informações: Lead-Lag entre o IGC e o IBrX (Corporate Governance and Information Incorporation Speed: Lead-Lag between the IGC and IBrX). Revista Brasileira de Finanças, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 149.

OKIMURA, R. T. (2003) Estrutura de propriedade, governança corporativa, valor e desempenho das empresas no Brasil. 2003. 120 f. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, São Paulo.

OLIVEIRA, F. B.; RIBEIRO, J. (2003) Relatório oficial sobre governança corporativa na América Latina. Tradução de Pinheiro Neto Advogados, p. 13-15, 2003. Disponível em: <<https://www.oecd.org/daf/ca/.../24277169.pdf>> Acesso em: 24 de outubro de 2016.

OLIVEIRA, G. A. H. *et al.* (2019). Governança corporativa e o princípio da transparência: uma análise dos relatórios de administração das empresas e zelo pelos valores e propósitos da organização. Revista Científica Doctum: Multidisciplinar. DOCTUM. Caratinga. v. 2, n. 1. ISSN: 2595-1629.

OLIVEIRA, M. C. *et al.* (2004) Os efeitos da adoção dos conceitos e das práticas de governança corporativa na transparência das informações evidenciadas por empresas brasileiras do setor de papel e celulose. In: Congresso USP de Controladoria e Contabilidade. 4., 2004. São Paulo. Anais. São Paulo: USP, v. 4.

PEREIRA, J. M. (2010) A governança corporativa aplicada no setor público brasileiro. APGS, Viçosa, 110 v.2, n.1, pp. 110-135, jan./mar.

RADAELLI, S. C. (2010) Governança corporativa nas pequenas e médias empresas. Disponível em: < <http://hdl.handle.net/10183/27198> > Acesso em: 08 de março de 2017.

REBOUÇAS, L. (2014) Natura: Inovação em Governança & Sustentabilidade. Revista RI. n. 186, 2014. Disponível em:< <http://www.revistari.com.br/186/871>> Acesso em: 22 de abril de 2017.

RIBEIRO, A. G. (2009) Governança Corporativa: vantagens na gestão de empresas brasileiras no mercado de ações. 2009. 78 p. Monografia (Trabalho de conclusão de curso). Universidade de Ribeirão Preto, Guarujá, São Paulo.

SILVA, A. L. C. (2005) Governança corporativa e decisões financeiras no Brasil. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad.

SILVA, R. C. F.; SEIBERT, R. M. (2015) Governança corporativa – História e tendências. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.9, n.3, p.76-101.

SILVA, W. M.; GRZYBOVSKI, D. (2006) Efeitos da governança corporativa e da performance empresarial. Revista de Administração Mackenzie. v. 7, n. 1, p. 45-70.

SILVEIRA, A. M. (2004) Governança corporativa e estrutura de prioridade: determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil. 2004. 250 p. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

SILVEIRA, A. M. (2014) Governança Corporativa: o essencial para líderes. Rio de Janeiro: Elsevier.

VIEIRA, S. A. (2007) Governança corporativa em instituições financeiras: análise comparativa entre as normas nacionais e internacionais. 2009. 155 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Programa Multiinstitucional e Inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis, Brasília.

VOTORANTIM S.A. (2012a) Auditoria Interna. 2012. Disponível em: <<http://www.votorantim.com.br/pt-br/grupoVotorantim/Paginas/Auditoria-Interna.aspx>> Acesso em: 24 de abril de 2017.

VOTORANTIM S.A. (2012b) Governança corporativa. 2012. Disponível em: <[http://www.votorantim.com.br/pt-br/governanca/Paginas/governanca\\_corporativa.aspx](http://www.votorantim.com.br/pt-br/governanca/Paginas/governanca_corporativa.aspx)> Acesso em: 27 de março de 2017.