# XXV CONGRESSO DO CONPEDI -CURITIBA

# INTERVENÇÃO ESTATAL, GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE NO COMBATE À CORRUPÇÃO

EDIMUR FERREIRA DE FARIA
MIGUEL KFOURI NETO

#### Copyright © 2016 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos.

Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

#### Diretoria - CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Ingo Wolfgang Sarlet – PUC - RS

Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim – UCAM

Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Maria dos Remédios Fontes Silva – UFRN

Vice-presidente Norte/Centro - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes – IDP

Secretário Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba – UFSC

Secretário Adjunto - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

Representante Discente – Doutoranda Vivian de Almeida Gregori Torres – USP

#### **Conselho Fiscal:**

Prof. Msc. Caio Augusto Souza Lara - ESDH

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG/PUC PR

Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini Sanches – UNINOVE

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS (suplente)

Prof. Dr. Fernando Antonio de Carvalho Dantas – UFG (suplente)

#### Secretarias:

Relações Institucionais - Ministro José Barroso Filho - IDP

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF

Educação Jurídica - Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - IMED/ABEDi

Eventos – Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta – FUMEC

Prof. Dr. Jose Luiz Quadros de Magalhaes – UFMG

Profa. Dra. Monica Herman Salem Caggiano – USP

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – UNICURITIBA

Comunicação - Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro - UNOESC

I61

Intervenção estatal, governança corporativa e compliance no combate à corrupção [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/UNICURITIBA;

Coordenadores: Edimur Ferreira De Faria, Miguel Kfouri Neto – Florianópolis: CONPEDI, 2016.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-349-8

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: CIDADANIA E DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL: o papel dos atores sociais no Estado Democrático de Direito.

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Brasil – Congressos. 2. Intervenção Estatal. 3. Governança Corporativa. 4. Compliance. 5. Corrupção I. Congresso Nacional do CONPEDI (25.: 2016: Curitiba, PR).

CDU: 34



#### XXV CONGRESSO DO CONPEDI - CURITIBA

# INTERVENÇÃO ESTATAL, GOVERNANÇA CORPORATIVA E COMPLIANCE NO COMBATE À CORRUPÇÃO

# Apresentação

O Grupo de Trabalho "Intervenção Estatal, Governança Corporativa e Compliance no Combate à Corrupção: direitos especiais e tutela das minorias na atividade empresarial" reuniu no XXV Congresso do CONPEDI, realizado em Curitiba-PR, quinze artigos, sendo que um deles não foi apresentado pelos respectivos autores, por isso, não consta desta coletânea.

Os artigos defendidos foram escritos por doutores, doutorandos, mestres e mestrandos, individual ou em coautoria com respectivos orientadores ou professores. Os trabalhos são de alto nível, profundidade e discussão adequados e compatíveis com as exigências próprias dos trabalhos científicos. São textos originais contendo novidades nos campos investigados, abordando questões polêmicas e atuais, ainda pouco enfrentadas pela doutrina e jurisprudência pátrias.

Os debates e discussões que se seguiram após a cada cinco apresentações foram profícuos e relevantes para melhor compreensão das particularidades do temário do GT. Selecionaram-se, aleatoriamente, alguns dos assuntos objetos dos artigos: desafios do programa compliance social de caráter trabalhista da empresa JBS S.A; o compliance sob a ótica do combate à corrupção e a busca pela cidadania; a não intervenção estatal nas entidades sindicais patronais e a pretensão de fiscalização pelo Tribunal de Contas da União; autorregulação regulada e a lei anticorrupção no Brasil; compliance como aliado no combate à corrupção na Administração Pública; bloqueio do "WHATSAPP": a política de segurança de transferência de dados e as medidas de compliance; e responsabilidade civil e a aplicabilidade da teoria do desestímulo no ordenamento jurídico no Brasil.

Essa amostragem revela a diversidade e interdisciplinariedade dos temas debatidos sob a coordenação, apresentação e participação dos Professores Doutores que este subscrevem.

Mais uma vez o CONPEDI e a sua competente equipe estão de parabéns pela seleção das linhas de pesquisa e organização do evento. Neste particular "organização do evento" merecem reconhecimento a Diretoria, professores e funcionários da UNICURITIBA, que não mediram esforços para proporcionar aos participantes do evento a operante organização adequada e funcional da Universidade.

Espera-se que os leitores encontrem nos textos publicados, subsídios para as suas pesquisas.

Prof. Dr. Edimur Ferreira de Faria, Professor Doutor - PUC Minas

Prof. Dr. Miguel Kfouri Neto, Professor Doutor - UNICURITIBA

# BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA CORPORATE GOVERNANCE BENEFITS

Daiana De Lima Mito <sup>1</sup> Lucelaine dos Santos Weiss Wandscheer

#### Resumo

Este artigo tem como objeto básico demonstrar que a governança corporativa tem sido tema de estudo no Brasil, sendo reconhecida como motivo para o ingresso das empresas ao comércio de capitais. Ao interpretar princípios que pretendem estabelecer interesses dos acionistas de sociedades, demonstra de forma mais ampla, interesses dos funcionários, consumidores e de integrantes da comunidade.

Palavras-chave: Governança corporativa, Brasil, Benefícios, Princípios

#### Abstract/Resumen/Résumé

This article has the basic object demonstrate that corporate governance has been the subject of study in Brazil and is recognized as a reason for the entry of companies to trade in capital. When interpreting principles that intend to establish interests of company shareholders, demonstrates more broadly, employee interests, consumers and community members.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Corporate governance, Brazil, Benefits, Principles

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Advogada. Mestranda em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professora no Centro Universitário União Dinâmica das Cataratas - UDC.

# INTRODUÇÃO

Este artigo tem como objeto básico demonstrar que a governança corporativa tem sido tema de estudo no Brasil, sendo largamente reconhecida como motivo fundamental para o ingresso das empresas ao comércio de capitais. Ao interpretar princípios que pretendem estabelecer interesses dos acionistas de sociedades, demonstra de forma mais ampla, interesses dos funcionários, consumidores e de integrantes da comunidade.

A governança corporativa surgiu em meados dos anos 90, expandiu-se em países como os Estados Unidos e Grã-Bretanha, para interpretar as normas que gerenciam as empresas, os interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores.

No Brasil, a discussão da governança corporativa tem por objetivo delimitar as regras entre os acionistas majoritários ou controladores, os acionistas minoritários e os administradores. A governança corporativa é reconhecida como elemento fundamental para o ingresso das empresas ao mercado de ações, pois tenta demonstrar que as empresas que optam pelas boas práticas de governança corporativa adotam como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. (IBGC 2015)

## 2 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa é a união de atos que objetiva melhorar a atividade de uma organização. Sua função é preservar investidores, empregados e credores, descomplicando, com isso, o ingresso ao capital. Sociedades grandes optam pelo sistema Bovespa, governança corporativa.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) determina:

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. (IBGC 2015)

#### Ainda, a OCDE citada por Rossetti, estabelece:

A governança corporativa é o sistema segundo a qual as corporações de negócio são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos a responsabilidades entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de definir as regras e procedimentos para a tomada de decisão em relação a questões corporativas. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definindo os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos para se acompanhar o desempenho. (OCDE 1999, apud ROSSETTI 2014)

A governança corporativa trata do conjunto de leis e regulamentos que visam: a) assegurar os direitos dos acionistas das empresas, controladores ou minoritários; b) disponibilizar informações que permitam aos acionistas acompanhar decisões empresariais impactantes, avaliando o quanto elas interferem em seus direitos; c) possibilitar aos diferentes públicos alcançados pelos atos das empresas o emprego de instrumentos que assegurem a observância de seus direitos; d) promover a interação dos acionistas, dos conselhos de administração e da direção executiva das empresas. (MONKS e MINOW 2004, apud ROSSETTI 2014)

A governança corporativa trata dos meios utilizados pelas corporações para estabelecer processos que ajustem os interesses em conflito entre os acionistas das empresas e seus dirigentes de alto nível. (BLAIR 1999, apud ROSSETTI 2014) A governança corporativa trata de justiça, da transparência e da responsabilidade das empresas no trato de questões que envolvem os interesses do negocio e os da sociedade como um todo. (WILLIAMSON 1996, apud ROSSETTI 2014)

O IBGC (2015) descreve que a expressão governança corporativa é designada para englobar os assuntos relacionados ao poder de controle e direção de uma organização, bem como as diversas áreas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades empresariais.

Carvalho (2002) expõe governança corporativa como sendo um conjunto de procedimentos pelos quais os fornecedores de capital são assegurados de que receberão resultados apropriados sobre os suas aplicações. É preciso estar atento ao fato de que a definição de governança parte do enfoque de proteção a todos os credores e acionistas, e não apenas aos minoritários. Na governança corporativa, todos os problemas têm o mesmo destaque, e a pouca transparência de instituições de capital aberto pode afastar investidores minoritários e inviabilizar o mercado de ações. A governança corporativa cuida das estruturas e processos para o gerenciamento e controle das empresas. A boa governança corporativa colabora para o progresso econômico sustentável, melhorando o desempenho das empresas e propiciando maior acesso a fontes externas de capital (IFC 2007). O grau de prosperidade de intermediação financeira e do mercado de capitais depende do nível de proteção do qual desfrutam os investidores minoritários. A atividade de expropriação de investidores minoritários acaba por impossibilitar o mercado de ações como instrumento de financiamento para as sociedades.

Para SILVA (2004), existem quatro padrões de governança corporativa: 1) shareholder restrito: é revertido para interesses internos; 2) shareholder avançado: é revertido para interesses internos mais ampliados; 3) stakeholder restrito: é reunido nas partes interessadas voltada aos negócios das corporações, como fornecedores, clientes, credores, entre outros, e 4) stakeholder avançado: tem como objetivo conciliar a maximização dos resultados expostos nos balanços econômico-financeiros, bem como a divulgação de balanços ambientais e sociais.

No modelo *shareholder*, existem dois tipos de governança; a escolha de um ou outro vai depender da abrangência. Um tipo é voltado para a maximização dos resultados e o valor de mercado da empresa atende mais aos interesses dos gestores do que dos acionistas. Esse modelo é mais usado nos Estados Unidos e na Inglaterra. O outro tipo do modelo, *stakeholder*, atenta para um tratamento mais equilibrado, apresenta os resultados com transparência para os acionistas minoritários e majoritários (SILVA 2006). Com referência ao modelo *stakeholder*, de procedência japonesa e alemã, também apresenta dois tipos. Nesse modelo, um dos tipos aponta que os interesses não são apenas os dos acionistas, mas também do público interno e externo. Esse tipo é voltado para as partes internas e externas que estão envolvidas com os negócios da empresa, no outro tipo, o público externo é mais abrangente; além de serem divulgadas as demonstrações econômicofinanceiras, são também publicados os balanços social e ambiental (SILVA 2004).

Figura 1 – Rossetti traz o modelo de governança corporativa no Brasil: um resumo das características, a gestão, os conselhos, as forças de controle, os processos de abrangência:

Características	Ocorrências	Sínteses					
definidoras	predominantes						
Propriedade e	Sobreposição	Como decorrência da alta concentração da propriedade					
Gestão		acionária, e também alto o grau de envolvimento dos					
		controladores na gestão. Considera-se baixo em menos					
		de 20% das empresas. Há clareza quanto à separação das					
		funções do conselho e da direção. Mas mesmo nas					
		listadas em bolsa é alta a unificação de funções (31% das					
		empresas).					
Conselhos de	Baixa eficácia	Obrigatórios por lei para as companhias abertas, eram					
Administração		raros os casos de conselhos de alta eficácia até final do					
		século XX. Razões: acumulação de presidências					

		conselho-direção, baixa heterogeneidade dos membros (ocorrência de conselhos minimalistas), poucos conselheiros independentes e pequeno envolvimento em questões críticas. Levantamentos recentes (quinquênio 2005-2010) têm sugerido mudanças em todos esses aspectos. Há evidências de tendência para maior efetividade.
Forças de controle mais atuantes	Internas	É crescente a pressão de forças externas de controle: mudanças (mas pouco profundas) na Lei das SAs, níveis diferenciados para listagem em bolsa, ativismo dos fundos de pensão e outros grupos institucionais, edição de código de boa governança pelo IBGC. Mas prevalecem as forças internas, fundamentalmente associáveis às concentrações da propriedade acionária e à rigidez das estruturas estabelecidas de poder.
Governança corporativa	Em evolução	As características estruturais do mundo corporativo no país ainda mantém os padrões da governança algo afastados das melhores práticas. Mas há evoluções, resultantes de pressões externas e internas sobre o modelo vigente. Razões: privatizações, via consórcios de aquisição; processos sucessórios; fusões; presença crescente de investidores estrangeiros e institucionais no mercado; profissionalismo dos fundos de <i>private equity</i> ; listagens diferenciadas nas bolsas; e ativismo da mídia.
Abrangência dos modelos de governança	Em transição	O modelo predominante e <i>shareholders oriented</i> , movido pela concentração do capital e suportado pelas demandas dos investidores globais. É expressivo o número de empresas que emitem balanços de alcance externo (social e ambiental). Mas a cultura empresarial dominante é ainda refratária a modelos de múltiplos interesses, estrategicamente orientados também para outras partes interessadas.

Fonte: ROSSETTI (2014, p. 513)

O sistema de governança corporativa aplicado em vários países e no Brasil tem influência nos fatores externos e internos, interferindo nos princípios e nas estruturas de poder das firmas, e, por extensão, nos modelos efetivamente praticados. (ROSSETTI 2014)

# 3 PRINCÍPIOS BÁSICOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para o IBGC (2015), os princípios básicos de boa governança corporativa podem ser praticadas por qualquer empresa, sendo instituição pública ou privada, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa demonstra que as empresas que optam pelas boas práticas de governança corporativa adotam como linhas mestras a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa.

<u>Transparência</u>: 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.

<u>Equidade</u>: 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.

<u>Prestação de Contas (accountability)</u>: Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades8negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos. (IBGC 2015)

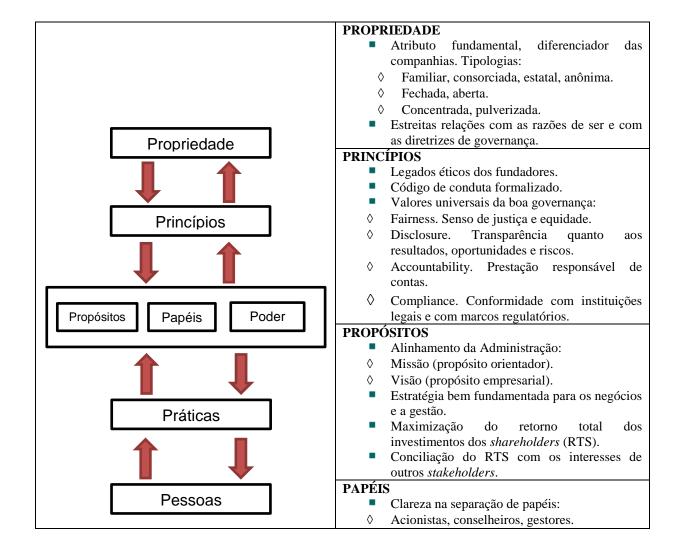
Os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua adequada adoção resultam em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros. (IBGC 2015)

### 4 OS 8 PS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A formação de um ambiente de boa governança passa pelos 8 Ps que trata das dimensões da governança corporativa, que são:

- 1) Propriedade.
- 2) Princípios.
- 3) Propósitos.
- 4) Papéis.
- 5) Poder.
- 6) Práticas.
- 7) Pessoas.
- 8) Perpetuidade.

Figura 2 – Rossetti traz uma síntese dos 8 Ps de governança corporativa.





- ♦ Conselho de Administração e Diretoria Executiva.
- ♦ Chairman e CEO.
- Alçadas e responsabilidades claramente definidas.

#### PODER

- Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita.
- Ausência de sinais de lutas pelo poder, de consequências destrutivas.
- Lideranças fortes, admiradas interna e externamente por estilos e competências reconhecidas.
- Estrutura organizacional bem definida e preenchida por critérios meritocráticos.
- Definição compartilhada de decisões de alto impacto.
- Planejamento das sucessões nos órgãos da administração.

#### **PRÁTICAS**

- Não acumulação das presidências do Conselho de Administração e da Diretoria Executiva.
- Conselho de Administração: dimensões, constituição, atribuições e focos eficazes.
- Empowerment dos órgãos de governança constituintes do ambiente de governança.
- Fluidez nos canais internos de comunicação e nas relações internas e externas.
- Gestão de conflitos de interesse, de transações entre partes relacionadas e de custos de agência.

### **PESSOAS**

- Gestão estratégica de RH.
- Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade.
- Meritocracia. PPR Programas de Premiação por Resultados bem definidos e vem gerido.
- Processo sucessório para funções-chave da companhia.

#### PERPETUIDADE

- Salvo em casos excepcionais, objetivo último das organizações.
- Presente em todas as empresas, com maior visibilidade nas familiares.
- Fortemente associável a:
- ♦ Ciclo de vida dos negócios.
- ♦ Coesão e alinhamentos internos.
- ♦ Direcionamento estratégico.
- Perspectivas promissoras de resultados.
- Atributos, posturas e qualidade da Administração.
- Atenção ao tripé da sustentabilidade: econômico-financeiro, social e ambiental.

Fonte: Adaptado ROSSETTI (2014, p. 144)

Os 8 "Ps" da governança corporativa podem condensar o ambiente, o sistema, os pontos fortes, as fragilidades e os cenários analíticos observados nas empresas – os "hiatos" em relação às boas práticas de governança – independentemente da tipologia das empresas: privadas ou estatais; abertas ou fechadas; familiares ou de estrutura societária consorciada não familiar; sociedades anônimas ou limitadas. (ROSSETTI 2014)

# 5 BENEFÍCIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

As boas práticas de governança corporativa amplia o valor da participação social, possibilitando seu acesso ao capital e auxiliando para a sua perenidade. Assim, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, não tem o intuito de ser um modelo rígido de boas práticas de governança, mas sim uma referência de consulta visando a uma reflexão e aplicação em cada caso, sempre levando em conta o arcabouço regulatório (compulsório e facultativo) a que a organização está submetida. Não se trata de um conjunto de práticas a ser adotado exaustiva e mecanicamente. Este modelo objetiva indicar caminhos para todos os perfis de sociedades, por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis, com o propósito de aumentar o valor da sociedade e melhorar seu exercício, simplificar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade. (IBGC 2015)

Silva (2004) destaca alguns benefícios de adoção da governança corporativa:

- Investidores:
  - Maior precisão na precificação das ações.
  - Melhoria no processo de acompanhamento e fiscalização.
  - Diminuição do risco.
- o Empresas:
  - ➤ Melhoria da imagem institucional.
  - Maior procura pelas suas ações.
  - Valorização das ações.
  - ➤ Menor custo de capital.
- Mercado acionário:
  - > Aumento de liquidez.

- ➤ Aumento de emissões.
- Canalização da poupança na capitalização das empresas.

Silva (2004) frisa que a migração para os níveis de governança corporativa da BOVESPA solidifica o mercado acionário e atende inúmeros benefícios aos diferentes públicos.

Em relação aos investidores, Silva salienta com maior precisão na precificação das ações, uma melhoria no processo de acompanhamento e fiscalização, maior segurança quanto aos seus direitos societários e redução do risco. Quanto à empresa, a governança corporativa é capaz de promover melhoria da imagem institucional, maior procura e valorização de suas ações e menor custo de capital. (SILVA 2004)

Segundo Silva (2004), para o mercado acionário, o rol nos níveis diferenciados gera aumento de liquidez, aumento de emissões e canalização da poupança na capitalização das empresas. Os benefícios para o país se realizam em empresas mais fortes e competitivas e fomento da economia.

Ainda, são destacados os seguintes benefícios da governança corporativa: valorização das empresas, pelo estimulo aos investidores a pagar "ágios de governança"; requisito para alianças estratégicas; contribui para um melhor entendimento entre os acionistas, conselho e direção; reduz os conflitos de interesses; concede maior proteção aos direitos de acionistas, principalmente os minoritários. (SILVA 2004)

Os atos de governança corporativa consistem em um conjunto de preceitos que visam definir um padrão de comportamento organizacional que seja adotado por seus grupos de interesse e, desse modo, se estabeleça uma relação recíproca de confiança.

#### 6 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

O Brasil situa-se num método de transição que estuda o desenvolvimento do mercado e de suas instituições. Para isso, conta-se com a incorporação de discussões e experiências em relação à governança corporativa que vem ocorrendo nos principais mercados mundiais.

No Brasil, apesar de tratar-se de um tema contemporâneo e ainda pouco expandido, várias mudanças vêm acontecendo e ganhando novas organizações. A governança corporativa

vai cada vez mais se difundindo perante as empresas brasileiras, mostrando sua importância perante o mercado nacional e internacional.

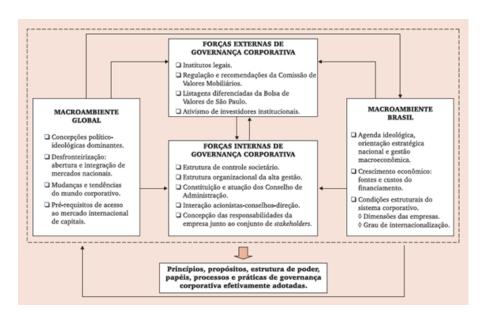


Figura 3 – Ambiente da governança corporativa no Brasil.

Fonte: ROSSETTI (2014, p. 398)

Toda e qualquer instituição empresarial, busca por resultados positivos, buscando inovações e melhorias contínuas. A governança corporativa apresenta-se com o objetivo de somar, apresentando uma cultura diferenciada, que busca investidores, atraindo os *stakeholders* e fazendo com que todos trabalhem em benefício da empresa, em troca surgem os resultados positivos. Pode-se dizer que a organização entra numa fase, em que todos os elementos que influenciam a empresa, alcança suas metas e também de seus investidores, que é a lucratividade, enquanto os investidores tiverem resultados positivos, continuarão investindo e proporcionando novos projetos.

No passado as empresas eram administradas por núcleos familiares, impedindo investidores externos. Neste modelo, os acionistas minoritários não tinham retornos favoráveis, o poder ficava concentrado nos grandes acionistas, que geralmente eram seus proprietários.

Nos dias atuais, várias mudanças ocorreram nos últimos anos com as instituições brasileiras, caminhando para uma nova estrutura de empresa, marcada pela participação de investidores institucionais, desfazendo o controle acionário e com foco na eficiência econômica e transparência de gestão.

Para o IBGC (2015), a possibilidade dessas mudanças foram especialmente: privatizações; movimento internacional de fusões e aquisições; impacto da globalização; necessidades de financiamento e, por conseguinte, o custo do capital; a intensificação dos investimentos de fundos de pensão; e a postura mais ativa de atuação dos investidores institucionais nacionais e internacionais.

Com relação à governança corporativa e o Brasil nos dias atuais é simples, para o crescimento organizacional e reconhecimento no mundo dos negócios, é necessário adotar uma cultura, instigando todos a buscarem o mesmo objetivo, fiscalizar, trabalhar com transparência, ter responsabilidade social e econômica. Apesar das dificuldades, todos os elementos citados anteriormente são princípios de organizações de sucesso, no qual vem ganhando cada vez mais associados a este sistema de crescimento empresarial.

O estabelecimento das práticas de governança corporativa no Brasil institui em uma somatória de iniciativas empresariais e governamentais, as quais devem ser creditadas: (Silveira 2005)

Fundado em 1995, o IBGC, com o objetivo de fomentar a prática de governança nas empresas e que editou o primeiro Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do país, documento que depois veio a ser revisado em 2002;

À aprovação da Lei nº. 10.303 de 31 de outubro de 2001 (com vigência a partir de março de 2002), conhecida como a nova lei das S.A.s;

À criação dos níveis 1 e 2 de governança corporativa e do novo mercado pela BOVESPA – Bolsa de Valores de São Paulo;

Ao estabelecimento de novas regras pela SPC – Secretaria de Previdência Complementar para a definição dos limites de aplicação dos recursos dos fundos de pensão;

À definição, pelo BNDES, da adoção de práticas de boa governança corporativa como um dos requisitos preferenciais para a concessão de financiamentos. (Silveira 2005)

O Brasil ainda está em desenvolvimento e se aperfeiçoamento na implementação do modelo de governança corporativa, mas este sistema vem adquirindo cada vez mais força entre o mundo dos negócios a maioria das empresas brasileiras de grande porte já adotam essa cultura e fazem questão de exibir esse feito, partindo dos princípios como a transparência, equidade, prestação de constas e responsabilidade corporativa.

# **CONSIDERAÇÕES**

O objetivo da governança corporativa é demonstrar a importância de se adotar um modelo competitivo. Mas, para que este sistema de certo, deve-se realizar um projeto efetivo, pois não é tão simples de se implementar dentro de uma instituição.

Toda companhia precisa trabalhar em equilíbrio, agir com exatidão, objetivando lucro. Para que isso ocorra, é necessário uma integração completa de todos os setores de forma harmônica e com a mesma finalidade. Uma empresa precisa dos agentes influenciadores, os *stakeholders*, que pode ser visto através da comunidade, dos clientes, dos fornecedores, dos funcionários, dos executivos e no caso da governança corporativa, podemos dizer que um dos principais agentes influenciadores são os investidores, também chamados de acionistas.

Quando as instituições adotam o sistema de governança corporativa, abrindo seu capital ao mercado de ações, atraindo investidores, mas, que necessita demonstrar resultados positivos, por conseguinte atrairá novos acionistas.

O resultado positivo que uma empresa pode apontar não se fixa apenas aos números. Ao analisar qual setor da empresa seja mais lucrativo para investir, o acionista leva em consideração algo a mais do que o faturamento da instituição. Entende-se que ao buscar em que investir, o acionista fará um diagnóstico conjuntivo, apreciando a questão de responsabilidade social da empresa, qual sua representatividade perante a sociedade, se trabalha com foco na ética e transparência, por fim, examinando o conjunto da empresa, chega-se a difícil função de decisão se é viável ou não tal investimento, daí a relevância dos *stakeholders*, por serem os agentes influenciadores que composto aos resultados financeiros cominará na decisão.

No Brasil, o tema Governança Corporativa vem sendo adotado com facilidade em grandes empresas. Muitos gestores, compreendendo que para uma ampliação de sua companhia, haveria à imprescindibilidade de grandes investimentos, para o desenvolvimentos de novos projetos maiores e mais audaciosos. Porém, muitas empresas não têm poder aquisitivo, é neste momento que entram os investidores.

Contudo, entende-se que o gestor não pode simplesmente ficar dentro de uma sala com ar condicionado e limitar-se a seus *e-mails* e relatórios. Administrar vai muito além do que isto, administrar é realmente conhecer o processo de seu produto e ou serviço, saber como

proceder diante das adversidades, quais fatores podem influenciar no mercado, ou seja, conhecer seu público interno e externo.

Portanto, o objetivo da governança corporativa, mais do que garantir bons investimentos aos futuros acionistas, é melhorar o relacionamento entre as diversas partes da instituição, fazendo com que se tenha um melhor alinhamento dos interesses, possibilitando uma oportunidade maior de sobrevivência desta empresa a longo prazo. Ainda, trabalha com o intuito de transmitir transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social e étnica aos acionistas minoritários, aos empregadores, clientes, etc.

## 7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, A. e ROSSETTI, J. P., Governança

Desenvolvimento e Tendências. 3ª ed., Atlas, 2007. CARVALHO, Antonio Gledson de. Governança corporativa no Brasil em perspectiva. Revista de Administração, São Paulo, v. 37, n. 3, p. 19-32, jul./set. 2002. CORDEIRO, Cláudio Marcelo Rodrigues. / Auditoria e Governança Corporativa. / Cláudio Marcelo Rodrigues Cordeiro. – Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011. IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. A Prática da Sustentabilidade: Desafios vividos por agentes da Governança Corporativa / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coordenação: Cibele de Macedo Salviatto e Carlos Eduardo Lessa Brandão. São Paulo, SP: IBGC, 2009 (Série Experiências em Governança Corporativa Disponível 1). http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/1\_Pratica\_da\_Sustentabilidade.pdf> Acesso em: 17 de set 2016. \_\_\_. Boas práticas de governança corporativa para sociedades de economia mista. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; coord. Carlos Velloso. São Paulo, SP: IBGC, 2015. (Série Cadernos de Governança Corporativa, 14). Disponível <a href="http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos\_Site/Caderno14.PDF">http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos\_Site/Caderno14.PDF</a> Acesso em: 17 set 2016. \_\_. Código de Conduta do IBGC. 2. ed. revisada / Instituto Brasileiro de Governança São Paulo, SP: IBGC, 2013. Disponível <a href="http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo%20Conduta.pdf">http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Codigo%20Conduta.pdf</a> Acesso em: 24 set 2016. \_\_\_. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível <a href="http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf">http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/CMPGPT.pdf</a> Acesso em: 23 set 2016. \_. Guia das Melhores Práticas de Governança para Cooperativas. / Instituto Brasileiro de Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, Disponível Governança 2015. <a href="http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA\_DAS\_MELHORES\_PRATI">http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Publicacoes/GUIA\_DAS\_MELHORES\_PRATI</a> CAS DE GOVERNANCA PARA COOPERATIVAS.pdf> Acesso em: 24 set 2016. \_. Gestão integrada de riscos : Banco Real e Brasil Telecom / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2008. (Série Estudos de Casos, 2). Disponível <a href="http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/Estudo.de.Caso.2\_Banco.Real&BrasilTelecom.p">http://www.ibgc.org.br/download/arquivos/Estudo.de.Caso.2\_Banco.Real&BrasilTelecom.p</a> df> Acesso em 17 set 2016. \_. Gestão de riscos como instrumento para a tomada de decisão : Votorantim Celulose e Papel (VCP)2008 / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, Estudos de Caso, 3). Disponível http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Estudo\_Caso\_3.pdf> Acesso em 17 set 2016.

Corporativa: Fundamentos,

'	Guia de	e orientação	para o	gerenciamento	de riscos corpo	rativos	/ Instituto Bra	sileiro
de Gove	ernança	Corporativa	a; coor	denação: Eduar	da La Rocque.	São Pau	ılo, SP: IBGC	, 2007
(série	de	cadernos	de	governança	corporativa,	3).	Disponível	em:
<http: td="" v<=""><td>www.ib</td><td>gc.org.br/us</td><td>erfiles/</td><td>3.pdf&gt; Acesso 6</td><td>em: 17 set 2016.</td><td></td><td></td><td></td></http:>	www.ib	gc.org.br/us	erfiles/	3.pdf> Acesso 6	em: 17 set 2016.			
•	Visão e	volutiva do	model	o de gestão de :	riscos: Vale e N	atura C	osméticos / In	stituto
Brasilei	ro de G	overnança C	Corpora	tiva. São Paulo	, SP : IBGC, 20	08. (Sér	ie Estudos de (	Casos,
1). Disp	onível	em: <http: <="" td=""><td>/www.</td><td>ibgc.org.br/user</td><td>files/files/Estud</td><td>o_Caso</td><td>_1.pdf&gt; Acess</td><td>o em:</td></http:>	/www.	ibgc.org.br/user	files/files/Estud	o_Caso	_1.pdf> Acess	o em:
17 set 20	016.							

IFC. International Finance Corporation.

OCDE – ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. OECD principles of corporate gorvenance. Paris: OECD, 1999.

ROSSETTI, José Paschoal. Governança corporativa : fundamentos, desenvolvimento e tendências / José Paschoal Rossetti, Adriana Andrade – 7. ed. – São Paulo : Atlas, 2014.

SAITO, Richard; SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. Governança Corporativa: custos de agência e estrutura de propriedade. Disponível em: <a href="http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a07.pdf">http://www.scielo.br/pdf/rae/v48n2/v48n2a07.pdf</a> Acesso em:25 set 2016.

SILVA, A. L. C. **Governança Corporativa**, valor, alavancagem e política de dividendo das empresas brasileiras. Revista de Administração, v. 39, n. 4, p. 348-361, out/dez. 2004.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da, *Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática*. 1ª ed., Elsevier, 2010.