



## **GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO MODELO DE GESTÃO, ÉTICA E TRANSPARÊNCIA: UMA NOVA PERSPECTIVA NA ORGANIZAÇÃO**

*Joelcyo Santana Barros de Souza*  
*Faculdade Canção Nova*  
*joelcyocn@gmail.com*

*Priscila Vanessa Mendes de Abreu*  
*Ribeiro*  
*Faculdade Canção Nova*  
*prinessabreu@gmail.com*

*Prof. Me. Élcio Henrique dos Santos*  
*Faculdade Canção Nova*  
*elcio.henrique@fcn.edu.br*

### **Resumo**

Diante do acesso amplo e irrestrito a informações, dados e técnicas resultantes da globalização e da Revolução Tecnológica, o cenário empresarial se tornou mais dinâmico e desafiador aos empreendedores brasileiros, exigindo que o meio empresarial se adaptasse e evoluísse paralelamente a essas transformações. Como resposta a essa conjuntura econômica, muitas empresas optaram pela abertura de capital, ganhando confiança através das práticas de Governança Corporativa. Assim, o presente artigo tem como objetivo discutir a respeito da importância da adoção das práticas de Governança Corporativa pelas empresas brasileiras, como um modelo de gestão, ética e transparência, na medida em que ditam regras a serem seguidas para a sua efetivação. Para tal, foram apresentados, em síntese, conceitos que ajudam na construção da compreensão do tema, como a definição de capital aberto e a evolução histórica da Governança Corporativa no Brasil e no mundo. Quanto à metodologia empregada no trabalho, optou-se pela pesquisa documental na qual foram destacadas duas empresas que incorporam este modelo gerencial com excelência, demonstrando, com mais riqueza, os benefícios da implementação deste tipo de governança.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Modelo de Gestão; Ética; Transparência.

### **Abstract**

Faced with broad and unrestricted access to information, data and techniques resulting from globalization and Technological Revolution, the business scenario has become more dynamic and challenging for Brazilian entrepreneurs, demanding that the business environment adapt and evolve in parallel with these transformations. In response to this economic situation, many companies opted for going public, gaining

confidence through Corporate Governance practices. Thus, this article aims to discuss the importance of the adoption of Corporate Governance practices by Brazilian companies, as a model of management, ethics and transparency, as they dictate rules to be followed for their effectiveness. To this end, in summary, concepts that help build understanding of the topic, as the definition of publicly traded and the historical evolution of Corporate Governance in Brazil and in the world. As for the methodology used in the paper, it was decided to use documentary research that highlighted two companies that incorporate this management model with excellence, demonstrating with greater wealth the benefits of implementing this type of governance.

**Keywords:** Corporate governance; Management model; Ethic; Transparency.

## 1 Introdução

Diversas transformações ocorridas nos anos 1990 impactaram direta e profundamente as principais empresas brasileiras que tiveram de acompanhar as demandas de transparência, profissionalização e de sofisticação dos novos investidores. Isso acabou por indicar mudanças nas relações entre acionistas e gestores das empresas abertas.

Em vista disso, estas organizações, impulsionadas pela conjuntura econômica estável do país e pelo fortalecimento do mercado financeiro nacional, passaram a considerar a abertura de capital como estratégia e oportunidade de crescimento e captação de recursos, valorizando suas ações através da adoção dos parâmetros exigidos de Governança Corporativa, estando ambos fundamentalmente correlacionados. A compreensão de que o mercado de capitais compunha fator necessário ao desenvolvimento do país fomentou a adequação para essa nova realidade, e as práticas de boa governança alcançaram um maior patamar de magnitude e relevância, o que possibilitou empresas brasileiras a alcançarem níveis globais de reconhecimento e sucesso.

O presente artigo tem como objetivo discutir a respeito da importância da adoção das práticas de Governança Corporativa pelas empresas brasileiras, como um modelo de gestão, ética e transparência.

Ademais, objetiva destacar a importância da prática deste modelo de governança corporativa através do estudo do surgimento e dos princípios

norteadores, bem como da contextualização de sua prática no Brasil. Portanto, a pesquisa visa responder à seguinte indagação: A partir do que foi exposto, é possível compreender que as práticas de Governança Corporativa que proporcionam uma gestão ética e transparente, na defesa de acionistas e administradores atingem o objetivo principal da empresa?

Contudo, para o desenvolvimento da pesquisa, optou-se pela pesquisa documental. Assim, os dados utilizados nesta pesquisa foram extraídos, primariamente, de documentos publicados pelas empresas em análise em suas plataformas oficiais. Estes dados coletados foram analisados de forma a verificar a relação entre a prática de boa Governança Corporativa e o seu retorno para as empresas, em termos de crescimento e de destaque, mas pautados em seus princípios éticos e de transparência para todos os envolvidos.

## **2 Referencial Teórico**

Nota-se que as empresas experienciam transformações contínuas em sua estrutura e gestão diariamente. A passagem de empresas familiares, administradas por um grupo fechado, para as detentoras de Capital Aberto conduz à aquisição de novos sócios e de contribuintes, que são, em sua grande maioria, anônimos ao estabelecer a possibilidade de acionistas e de terceiros interessados em empregar recursos no negócio, distinguindo a posição de detentor do capital e de administrador com clareza.

Lethbridge (1997), define Governança Corporativa como um conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais que rege a relação entre administradores das empresas e os acionistas ou outros grupos às quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas. Andrade e Rosseti (2014, p. 25) a sintetizam como “um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que reagem ao sistema de poder e aos mecanismos de gestão das empresas”.

Para Silva (2006), sua discussão como tema de debate teve seu embrião na década de 1950, em um contexto de conselhos administrativos improdutivos e ineficientes, somado aos acionistas com atuações excessivamente controladoras no mercado. Pinheiro (2014), no entanto, afirma que, apenas no início dos anos 1990, o termo passou a ser aplicado como uma forma de institucionalização de normas a serem seguidas que zelam pelo relacionamento entre acionistas e administradores, prezando pelos interesses de cada um e garantindo os direitos, mitigando eventuais conflitos que possam existir.

Neste entendimento, cabe ressaltar o que diz Alvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 27) afirmam:

A questão da governança corporativa torna-se relevante no final da década de 1980, em virtude das investigações oficiais acerca dos colapsos corporativos e das evidências de excessos cometidos pelos conselhos de algumas empresas. Em vários países - Austrália, Japão, Estados Unidos e Inglaterra - executivos e empresas tornam-se suspeitos de práticas questionáveis de governança, o que resulta, na década seguinte, em uma série de códigos que visam prevenir tais problemas.

De acordo com Borges e Serrão (2005), ganhando cada vez mais destaque no campo dos negócios, este modelo de prática empresarial se manifestou, inicialmente, nos Estados Unidos, como resposta à ocorrência de escândalos financeiros entre os stakeholders de empresas privadas. Isso ocasionou consideráveis prejuízos ao mercado financeiro na época.

Andrade e Rossetti (2006, p. 350) dizem:

Fundamentada em princípios bem delimitados como transparência, a equidade, a prestação de contas - accountability - e a responsabilidade corporativa, conduzem éticas de gerenciamento em organizações na qual é inserida. Devido à complexidade e influência de fatores internos e externos, tal como os aspectos culturais, sociais, legais e institucionais de cada país, seu exercício e definição variam conforme o local em que sejam concretizadas, o que interfere nos seus 'valores, princípios e modelos efetivamente praticados'.



**Figura 1** - Princípios básicos da governança corporativa

**Fonte:** Rosseti e Andrade (2014, p. 142)

Para Jesus e Dalongaro (2018), de acordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, os princípios basilares são constituídos por Transparência, Equidade, Prestação de contas, ou *accountability*, e Responsabilidade corporativa. O primeiro consiste na exposição, a quem possa interessar, de informações para além daquelas já exigidas por meios legais e regulatórios, englobando todos os fatores que compõem ações de gerência, resultando em confiança interna e diante de terceiros.

A Equidade, ainda segundo os autores citados Jesus e Dalongaro (2018), é caracterizada pelo tratamento justo e equitativo de todos os parceiros e outras partes interessadas. Qualquer tipo de discriminação é totalmente inaceitável, isto é, a justiça e a isometria entre os sócios e as demais partes são de grande importância ao considerar direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas dos envolvidos.

O terceiro princípio, por sua vez, diz respeito à prestação de contas de forma clara, objetiva, compreensível e tempestiva dos agentes, com a responsabilização inafastável de suas ações e omissões no desempenho de suas funções.

Segundo Jesus e Dalongaro (2018), o quarto pilar equivale ao zelo pela viabilidade financeira e econômica da empresa com o compromisso de afastar os fatores negativos que podem interferir nos negócios, levando em consideração todos



os capitais que constituem o patrimônio físico e humano, estando relacionada à ética, garantindo a sustentabilidade da empresa.

Percebe-se que uma boa governança está alinhada à ética e à transparência que consiste em princípios e em valores que norteiam o papel da organização nivelado à estratégia traçada.

Moraes e Benedicto (2003, p. 11) dizem que

O comportamento ético nas corporações pode ser analisado quanto aos resultados sociais, ou seja, quanto à sua responsabilidade para com a sociedade em que estão inseridas ou ainda quando quebram um contrato, táticas e vendas, propaganda etc. As ações éticas ou antiéticas não podem adicionar valores ou custos às transações empresariais e, por isso, merecem especial atenção dos administradores ou gestores das empresas.

Cohen (2003, p. 35) enfatiza que “neste contexto, a ética definida como transparência nas relações e na preocupação com o impacto de suas atividades na sociedade, vem sendo vista como uma espécie de requisito para a sobrevivência das empresas”.

Na visão de Aguilar (1996, p. 26), a empresa ética é

Aquela que conquistou o respeito e a confiança dos seus empregados, clientes, fornecedores, investidores e outros, estabelecendo um equilíbrio aceitável entre seus interesses econômicos e os interesses de todas as partes afetadas, quando toma decisões ou empreende ações.

No Brasil, foi a partir dos anos 1970, com a inteligência do governo voltada ao desenvolvimento econômico do país, que a Governança Corporativa começou a ser desenvolvida, pois predominava, até então, a administração familiar que temia a tomada de sua posição de gerência pelos acionistas. Para tanto, foram introduzidas cláusulas na legislação vigente que protegessem os administradores, e foi criada a Comissão de Valores Imobiliários (CVM), órgão destinado à fiscalização, desenvolvimento e à regulamentação do mercado de capitais brasileiros de valores mobiliários.

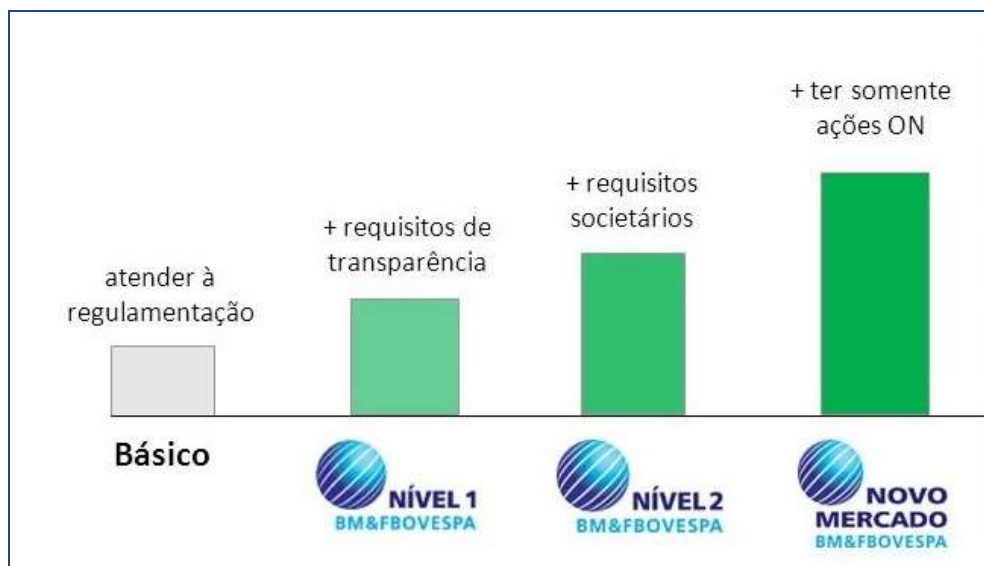
Segundo Ventura (2006, p. 237), o primeiro marco importante no sistema brasileiro, referente à Governança Corporativa (GC), foi no ano de 1976 quando se

introduziu a primeira Lei das S.A. (Sociedade Anônima) pela CVM cujo objetivo era regulamentar a estrutura básica a que as empresas deveriam seguir.

A elevação da prática de Governança Corporativa como procedimento de alto valor e importância para o desenvolvimento das empresas foi alavancado por um período de falência das de capital aberto e por escândalos empresariais, bem como a presença crescente de investidores estrangeiros que exigiam maior profissionalização, segurança e transparência entre as corporações que desejavam receber o capital.

Em dezembro de 2000, a BMF & BOVESPA, companhia de capital aberto e responsável por intermediar as operações no mercado de capitais, visando o desenvolvimento das práticas de Boa Governança, estabeleceu níveis diferenciados de sua execução.

O Nível I, II, e o Novo Mercado, que ultrapassou a legislação vigente, na medida em que suas metas para aderência não são práticas obrigatórias, porém necessárias à valorização das ações das empresas que se comprometem com o desenvolvimento sustentável.



**Figura 2 - Níveis de Mercado**

Fonte: BMF&BOVESPA (2005)

O valor da empresa aumenta assim como sua Governança Corporativa devido à confiabilidade transmitida pela prática de seus pilares norteadores. No entanto, apesar de importante, enquadrar uma empresa como praticante de Governança Corporativa não é fácil. Em busca de transparência e de segurança aos acionistas, as empresas participantes do Novo Mercado devem divulgar todas as informações referentes à diretoria e ao Conselho da Administração, além de informações relacionadas à situação financeira, operacional e outros fatores relevantes. Para averiguar a conformidade desses dados e a eficácia dos processos operacionais e financeiros, a auditoria interna, Compliance e o Comitê de Auditoria, são indispensáveis.

Como bem define Silva e Leal (2007), o Nível III, chamado de Novo Mercado, compõe o mais alto grau de exigência e de comprometimento com as práticas de Governança Corporativa e sua anuência é condicionada à adesão às regras através de assinatura de contrato entre a empresa e a BM & FBOVESPA; adesão à Câmara de Arbitragem do Mercado para solução de conflitos societários; apenas ações ordinárias; Conselho Fiscal com majorias de minoritários; obrigatoriedade, quando na venda do controle, da compra das ações dos minoritários nas mesmas condições de negociação do bloco majoritário (Tag Along); gestão e tecnologia para a competitividade; compromisso de não emissão de partes beneficiárias; mandato unificado para todo o conselho; convocação de assembleia geral com antecipação de quinze dias.

A rigidez para se enquadrar no Novo Mercado visa aumentar os direitos e a segurança dos acionistas, em especial os minoritários, além de aumentar a transparência das empresas diante de seus investidores, seguindo normas que buscam melhorar a Governança Corporativa.

A partir disso, compreende-se que a Governança Corporativa é importante nas organizações, não apenas para alcançar bons resultados, mas para prezar pela confiança de acionistas, clientes, trabalhando com seus valores éticos e de transparência.



### 3 Metodologia

Para alcançar o objetivo deste trabalho, foi feita a pesquisa documental com documentos públicos extraídos do site das empresas através dos quais foi realizada uma análise da prática de Governança Corporativa nas empresas brasileiras Natura e Magazine Luiza.

Segundo Helder (2006, p. 1-2), dessa forma, a técnica utilizada na realização desta pesquisa foi a documental que “vale-se de documentos originais, que ainda não receberam tratamento analítico por nenhum autor”. Já, para Gil (2008), esses documentos podem ser escritos à mão ou mesmo digitalizados, como diários, documentos de entidades públicas e privadas, gravações, correspondências, fotografias, filmes, mapas etc.

Para Rampazzo, (2015, p. 109),

A pesquisa é chamada de “documental” porque procura os documentos de fontes primárias, a saber, os “dados primários” provenientes de órgãos que realizaram as observações. Esses “dados primários” podem ser encontrados em arquivos, fontes estatísticas e fontes não escritas. Os arquivos, por sua vez, podem ser públicos e particulares. E os arquivos públicos podem ser nacionais, estaduais e municipais.

A pesquisa documental não se trata de dedução ou hipótese, mais, sim, de fatos ocorridos e vivenciados por uma parcela da sociedade, sejam de forma individual ou coletiva, ou também de pessoas jurídicas ou físicas.

De acordo com Severino (2007, p. 124):

É toda forma de registro e sistematização de dados, informações, colocando-os em condições de análise por parte do pesquisador. Pode ser tomada em três sentidos fundamentais: como técnica de coleta, de organização e conservação de documentos; como ciência que elabora critérios para coleta, organização, sistematização, conservação, difusão dos documentos; no contexto da realização de uma pesquisa, é a técnica de identificação, levantamento, exploração de documentos fontes do objeto pesquisado e registro das informações retiradas nessas fontes e que serão utilizadas no desenvolvimento do trabalho.

Segundo Kelly *apud* Gauthier (1984, p. 296), a técnica documental é mais segura pelo fato de eliminar qualquer influência eventual do pesquisador, ao utilizar-se sempre de documentos originais.

Para Silva (2006), a coleta destes documentos se dá pela seleção daqueles úteis e confiáveis para a elaboração da pesquisa, exigindo do pesquisador alguns cuidados e procedimentos técnicos acerca da aproximação do local de onde se pretende realizar a “garimpagem” das fontes que lhes pareçam relevantes a sua investigação. Assim, os dados utilizados nesta pesquisa foram extraídos, primariamente, de documentos publicados pelas empresas em análise em suas plataformas oficiais. Como fonte secundária, utilizaram-se artigos acadêmicos já publicados por autores que já estudaram sobre o tema e a pesquisa de levantamento bibliográfico para embasar a pesquisa, expondo os riscos enfrentados pelas empresas de capital aberto. Pelo procedimento, é possível definir e contextualizar, no cenário brasileiro, o termo Governança Corporativa para apontar as métricas existentes e avaliar o nível de governança nas empresas que possuem capital aberto.

Os dados coletados foram analisados de forma a verificar a relação entre a prática de boa Governança Corporativa e o seu retorno para as empresas, em termos de crescimento e destaque, mas pautados em seus princípios éticos e de transparência para todos os envolvidos, orientando-se pelas métricas categorizadas pela Bovespa cuidadosamente.

#### **4 Análise de Dados**

A implantação da Governança Corporativa em uma organização tem sido um fator que gera credibilidade entre seus investidores por haver um grande esforço das práticas de ética e de transparência em uma gestão.

Ao realizar a análise das empresas Natura e Magazine Luiza fundamentada em documentos públicos disponibilizados pelas instituições, é possível demonstrar o seu potencial e idoneidade perante seus investidores, órgãos regulatórios e, por fim, a sociedade. As boas práticas de gestão querem reafirmar a importância de colocar em prática as bases e seus fundamentos: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.



Além das quatro práticas propostas pelo IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), Beys e Oliveira *apud* Monks e Minow (2004, p. 2) afirmam que:

A governança corporativa tem sentido mais amplo, cujo impacto sobre os processos e objetivos de alta gestão das corporações podem ser vistos em quatro grupos:

**Guardião de direitos:** com separação entre *shareholders* (acionistas) e *stakeholders* (demais partes relacionadas à empresa);

**Sistema de relações:** com direção e monitoramento das práticas de gestão internas e externas;

**Estrutura de poder:** com sucessões planejadas e direcionamento estratégico;

**Sistema normativo:** com conduta ética, integridade, competência, responsabilidade corporativa e envolvimento.

A análise das práticas de governança, feita por investidores, visa conhecer os níveis e formas de atuação que podem exercer na companhia, bem como sua inserção na esfera de influência das tomadas de decisões que ainda almejam proteger seus investimentos contra eventuais desvios de ativos de quem detém o controle decisivo e estratégico da empresa. A Estratégia organizacional do BSC (*Balanced Scorecard*) exige mudanças até mesmo de cultura para a melhoria dos processos que visam à medição e à otimização dos desempenhos organizacionais por meio de um conjunto de medidas balanceadas de desempenho que se preocupa com os pilares que são: Financeiro, Processos internos e Aprendizado e conhecimento.

Logo, de forma a perseguir a idoneidade e a transparência de suas ações, as empresas Natura e Magazine Luiza vêm apresentando demonstração financeira e contábil cada vez mais complexa e detalhada que permite obter indicadores acerca da eficácia do processo decisório gerencial e da avaliação da companhia por parâmetros, tais como: análise de desempenho, expectativa de retorno e estimação do capital e do valor intrínseco da empresa utilizado pelos *stakeholders*.

O estudo das companhias selecionadas foi possível devido à contribuição teórica de diferentes autores sobre o assunto, bem como pelos documentos e demonstrativos disponíveis e publicados por estas empresas, como relatórios de desempenho, apresentação dos resultados trimestrais, transcrição de

teleconferências dentre outros importantes documentos gerenciais encontrados com facilidade de acesso nos *sites* das instituições.

Os materiais como o Relatório Anual da Magazine Luiza e Natura realizados, disponibilizados e dirigidos aos acionistas, conselheiros e diretores da empresa e a quem mais possa interessar corroboram a perfeita consonância entre a exposição teórica dos diferentes autores trazidos à debate, as práticas positivas da Governança Corporativa e a gestão ética e transparente nas organizações.

#### **4.1 Natura**

A empresa Natura &CO Holding S.A, atuante no setor de produtos cosméticos, fundada em 1969 pelo economista Antônio Luiz da Cunha Seabra, é líder no mercado de cosméticos no país e possui um reconhecimento notável e de destaque no país pelas práticas e gestão adotadas nos campos econômico, social e ambiental. Em 2019, a empresa liderou, pelo segundo ano consecutivo, o ranking das empresas com melhor reputação em responsabilidade corporativa no Brasil, o que corrobora sua relevância e ênfase na adoção e manutenção de boas práticas corporativas de mercado que conta, atualmente, com mais de 3,2 mil lojas e presença em 100 países.

O Conselho de Administração foi criado em 1998, época que ainda mantinha a estrutura de capital fechado de mercado, cenário que só se alterou em 2004, época de abertura, inserindo-se, de imediato, na lista de ações no Novo Mercado, comprometendo-se, junto à B3 (Bolsa de Valores do Brasil), a cumprir os requisitos exigidos para tal. Já provada como um modelo de sucesso, a abertura de mercado rendeu, além de novos investidores, a oportunidade de perpetuar a marca e a forma de negócio da empresa. De fato, as boas práticas de gestão já estavam inseridas no âmago de sua estrutura com a inclusão de conselheiros externos no Conselho de Administração e no Comitê de Auditoria, além da existência de um departamento focado na relação com investidores.

Segundo Silva (2006, p. 27),



A governança corporativa é um meio que tem por finalidade criar condições mais favoráveis no desempenho de uma empresa, fazendo com que os investidores, empregados e credores se sintam mais protegidos, tendo mais facilidade no acesso ao capital.

Com a pesquisa realizada através dos documentos da Natura e sua respectiva análise, percebe-se que a empresa adotou a Governança Corporativa e possui um nível de transparência frente aos seus administradores e acionistas, trazendo uma valorização no mercado financeiro e obtendo maiores lucros em seus negócios. Deste modo, todos os envolvidos direta ou indiretamente obtêm ganhos e, os riscos são reduzidos por conta da transparência, ética e respeito nas organizações. Isso gera benefícios à própria empresa e à sociedade de um modo geral.

A análise documental da empresa demonstra a manutenção de sua receita e a constância dos lucros com o passar do tempo. Esse mérito se mantém em períodos economicamente desfavoráveis através da atenuação da exposição à variação de câmbio e ao foco nos investimentos, mesmo que, por curto prazo, em tais práticas tenham ocorrido endividamento e déficit na situação financeira, pois os planos sempre visam o crescimento operacional.

Conforme Silva (2006, p. 30),

Um sistema de governança é considerado eficiente quando existe uma combinação de diferentes mecanismos internos e externos com objetivo de assegurar tomada de decisões no melhor interesse e com uma visão de longo prazo dos acionistas.

Em geral, essas são diretrizes que os conselhos deliberativos estabelecem com seus sócios, diretores e proprietários que tem como finalidade o desempenho da missão, visão e valores assegurando a ética, a transparência e a vida sadia da empresa.

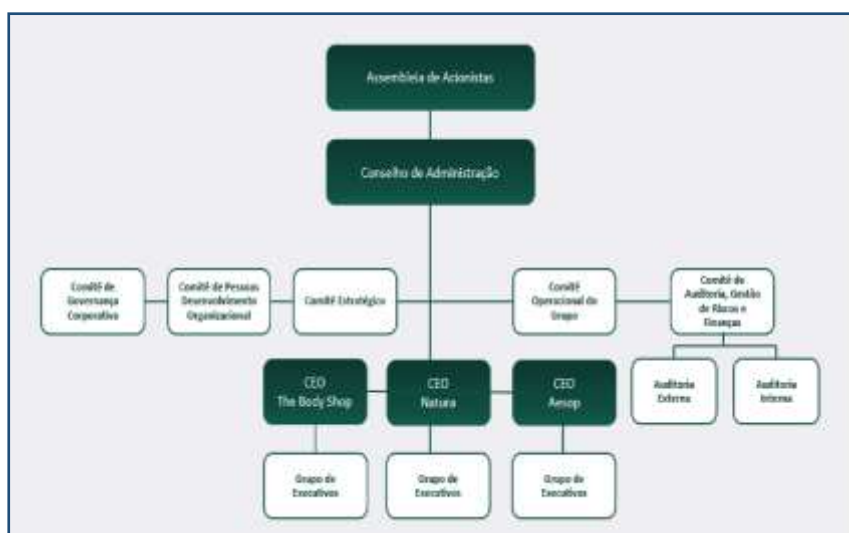
Ademais, a empresa expõe, com regular frequência, os relatórios de resultados de acordo com as leis societárias brasileiras e com as práticas de divulgação de informações. Busca melhorar a relação entre o Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, bem como maximizar inovações e melhorias

na estrutura através de planejamento anual e da comunicação constante com analistas do mercado financeiro e investidores.

À vista do exposto, é certo afirmar o êxito da empresa Natura ao Novo Mercado com a adoção plena das práticas de Governança Corporativa medida pela equidade dos sócios e de proteção dos minoritários, pela responsabilidade corporativa, ambiental e social, além da transparência em suas relações e ações. A empresa conquista uma vantagem competitiva ao estabelecer e alcançar objetivos claros e bem estruturados com forte estratégia, conhecimento e sensibilidade às demandas de seu nicho.

## 4.2 Estrutura de Governança Corporativa

A Governança Corporativa, com o passar dos anos, evoluiu com a criação de comitês do Conselho de Administração e a Natura tem evoluído, pois criou o Comitê de Diretoria de Governança Corporativa em 2005. Atualmente, a governança está estruturada da seguinte forma.



**Figura 3 - Estrutura de Governança Natura**

Fonte: Natura &CO (2005)

## 4.3 Magazine Luiza

É imperioso destacar a empresa Magazine Luiza como exemplo de boa governança pelo sistema de Novo Mercado, o que será percebido e destacado por este estudo.

A empresa Magazine Luiza atuante no setor de varejista foi fundada em 1957, no interior de São Paulo, pela empresária Luiza Trajano e por seu marido Pelegrino José Donato. A mentalidade inovativa e pioneira de seus fundadores esteve presente desde o princípio ao implementar um sistema de computação em suas unidades, ao criar um modelo de comércio eletrônico - as conhecidas lojas virtuais. Isso expandiu este conceito para o *e-commerce*, tornando-se um dos grandes representantes brasileiros do ramo no cenário virtual.

Em 2011, a empresa se inseriu no Novo Mercado da BM & Bovespa em um processo de dois anos e findou com a abertura de capital da empresa varejista, adotando práticas rígidas de Governança Corporativa desde a sua transformação, com a adoção voluntária dos procedimentos para isto, através da emissão de ações exclusivamente ordinárias, assegurando o voto dos acionistas em assembleias gerais e a transparência dos relatórios, além de garantir o acesso irrestrito pelos componentes do Conselho de Administração aos dados e às informações relativos à empresa.

Destaca-se o aperfeiçoamento do Comitê de Auditoria e Riscos e do Conselho de Administração, e a constituição do Comitê de Finanças e do Conselho Fiscal um ano após a inserção no Novo Mercado.

Os recursos captados foram alocados para a abertura de novas lojas, reformas, investimentos no comércio eletrônico e na aquisição do setor de varejo. A manutenção da boa imagem e relação com a BOVESPA e a CVM (Comissão de Valores Mobiliários) foram componentes que contribuíram assertivamente para o sucesso da empresa após a decisão de abertura, não afastando, porém, os eventuais percalços que tiveram de ser enfrentados no caminho.

Em acordo com as mudanças estratégicas adotadas pela Companhia e pela necessidade de adequação com os princípios e crescimento vivenciados, a fundadora Luiza Trajano assumiu a presidência do Conselho de Administração, em



2016, e Frederico Trajano, diretor executivo de Operações, tornou-se CEO (Chief Executive Officer), cargo destinado ao diretor presidente da empresa.

De acordo com a Comissão de Valores Mobiliários CVM (2002, p. 2),

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.

Assim, a Magazine Luiza segue este conceito rispidamente, emitindo ações ordinárias, assegurando o direito ao voto a seus acionistas em assembleias gerais com atuação de conselheiros independentes e temporários etc.

Segundo Andrade e Rossetti (2006), existem princípios norteadores da Governança Corporativa, como: transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e responsabilidade corporativa. Assim, com a vistoria de documentos disponibilizados pela empresa Magazine Luiza, percebemos o cumprimento da proposta da Governança Corporativa, pela publicação de relatórios e de demonstrações contábeis em suas plataformas *online* periodicamente, passando maior credibilidade e confiabilidade aos seus stakeholders.

O holofote para a Magazine Luiza pode ser atribuído pela notável junção de uma administração consciente, ousada em seu ramo de atuação na adoção de estratégias de crescimento, e pela transparência com todos os envolvidos na cadeia de mercado, possibilitando a adoção e prática da Boa Governança. Isso resultou no acúmulo de prêmios e de reconhecimento para seus responsáveis.

O Modelo de Governança Corporativa no Brasil é caracterizado pela alta concentração de propriedade acionária, pela sobreposição propriedade-gestão e pela fraca proteção aos acionistas minoritários. Assim, a Magazine Luiza em análise busca superar esse quadro atual, agregando valor e protegendo também acionistas minoritários na busca pela imparcialidade nas tomadas de decisões, subsidiadas pelos Comitês, órgãos independentes e temporários.

Buscando a imparcialidade de seus gestores e dirigentes como forma de assessorar o Conselho da Administração, hoje, a empresa é formada pelo Comitê



fiscal; pelo Comitê de Auditoria e Riscos - que atua na supervisão de qualidade, veracidade e integridade das demonstrações contábeis e demais relatórios financeiros -, pelo Comitê de Finanças, que busca assessorar nas definições políticas e no planejamento financeiro da companhia, bem como no monitoramento de contratos, garantias e riscos financeiros. Todos os funcionários destes Comitês possuem atuação independente e mandato temporário. Além disso, a empresa possui caráter participativo em ações sociais, tais como: cursos gratuitos, auxílio a jovens estudantes e promoção de acesso à cultura.

## **5 Considerações Finais**

O presente artigo, por meio da pesquisa documental e da exemplificação de duas empresas brasileiras - Natura e Magazine Luiza - que se destacam em sua governança, possibilitou averiguar que a adoção da prática de Governança Corporativa se torna vantajosa para as empresas, ajudando-as a alcançar seus objetivos, de forma rentável, obtendo solidez no mercado através de colaboradores mais profissionalizados.

A pergunta de pesquisa foi respondida através da pesquisa documental com a seguinte indagação: é possível compreender a partir do que foi exposto que as práticas de Governança Corporativa que proporcionam uma gestão ética e transparente, na defesa de acionistas e administradores atingem o objetivo principal da empresa? Os resultados mostram que a implantação da Governança Corporativa em uma organização tem sido um fator que gera credibilidade entre seus investidores, por haver um grande esforço das práticas de ética e de transparência em uma gestão.

Além disso, é notável que, em termos de cumprimento das obrigações, as empresas mais rígidas em sua governança correm menores riscos financeiros, proporcionando maior segurança para seus stakeholders, como acionistas, administradores, fornecedores e, até mesmo, funcionários. Uma das formas de garantir essa credibilidade são os meios de controle e de monitoração que podem ser utilizados como estratégia competitiva do BSC (Balanço scorecard). Para que a

organização obtenha a estabilidade a seu favor, trará melhor desempenho a fim de posicioná-la no mercado. A governança corporativa possui estas características de controle para que todas as práticas executadas pela empresa, diretores, assim como agentes de todo o corpo administrativo estejam em harmonia com a ética e com a transparência necessárias.

O objetivo deste trabalho foi alcançado, de acordo com a discussão a respeito da importância da adoção das práticas de Governança Corporativa nas empresas, como um modelo de gestão, ética e transparência. Isso possibilitou a reflexão de destacar a importância da prática, bem como de sua contextualização no Brasil. Por fim, realizou-se uma análise das empresas que se destacaram em demonstrar boas práticas, como Natura e Magazine Luiza. A análise foi demonstrada em seus documentos e sua forma de proporcionar ferramentas e regras para uma gestão cada vez mais eficaz. A adoção da governança em uma organização tem a missão de procurar evitar fraudes e busca o aumento do valor da empresa em seu aspecto econômico, moral e ético de forma contínua.

O estudo possibilitou afirmar ainda que a Governança Corporativa é de suma importância para os agentes envolvidos com a empresa ao proporcionar redução na assimetria da informação, oferecer maior credibilidade aos investidores e fornecedores e evidenciar a responsabilidade social da empresa em relação ao meio no qual está inserida a seus clientes e investidores. Esta metodologia de gestão também coaduna os princípios básicos norteadores da operação da empresa, tais como: ética, transparência e prestação de contas.

A pesquisa se justifica pela contribuição acadêmica, bem como para o meio empresarial, administradores e investidores sobre a importância em adotar as métricas da Governança Corporativa, como forma de fornecer credibilidade e segurança aos stakeholders da organização.

O estudo traz, sem dúvida, contribuições à comunidade científica. Incentivando, portanto, a realização de novas pesquisas com maior abrangência de maneira a evidenciar um estudo de caso sobre a importância de uma Governança Corporativa. Complementa-se, dessa forma, a importância do tema e é proposta a compreensão da Governança Corporativa em outras empresas com a percepção dos gestores atuantes na área.



## Referências

- AGUILAR, Francis J. **A ética na empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996
- ÁLVARES, Elismar; GIACOMETTI Celso; GUSSO, Eduardo. **Governança Corporativa: um modelo brasileiro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- \_\_\_\_\_. **Governança Corporativa**. São Paulo: Atlas, 2004.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado financeiro**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- BEYS, F; LR OLIVEIRA. **Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia**. 2007. Disponível em: [[https://www.aedb.br/seget/historico\\_seget2007.html](https://www.aedb.br/seget/historico_seget2007.html)]. Acesso em: 23 de Outubro de 2020.
- BORGES, Luiz Ferreira Xavier; SERRÃO, Carlos Fernando de Barros. 2005. **Aspectos de governança corporativa moderna no Brasil**. Cidade: Disponível: [<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/9643>]. Acesso em: 05 out 2020.
- COHEN, David. **Os dilemas da ética**. Revista Exame, São Paulo, 2003.
- COMISSÃO de Valores Mobiliários (CVM), 2014. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 20 out. 2020.
- GAUTHIER, B. Recherche sociale – De la problématique à la collecte des donnés. Québec: Presses de l'Université du Québec, 2008. In: A. Cellard A análise documental. In: J. Poupart et. al. (Org.). **A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos**. Tradução Ana Cristina Nasser. Petrópolis-RJ: Editora Vozes, 2008.



GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAYNE, A. O. **A Abertura de Capital de Empresas no Brasil: o caso Natura S/A**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, 2012.

HELDER, R. R. **Como fazer análise documental**. Universidade de Algarve: Porto, 2006.

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Governança Corporativa em Startups e Scale-ups: práticas e percepções**: IBGC, São Paulo, 2019.

JESUS, M. R. de.; DALONGARO, R. C. **Governança Corporativa na Administração Municipal: uma análise do resultado econômico da Secretaria de Fazenda de Ijuí (RS) – Brasil**. Revista Observatório de la Economía Latino americana. Abril, 2018. Disponível em: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/administracao-municipalbrasil.html/acessoem> 25/10/2020. Acesso em: 25 out 2020

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas adotam o *Balanced Scorecard* no novo ambiente de negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LETHBRIDGE, E. **Governança Corporativa**. Revista do BNDES. Rio de Janeiro. v. 4, n. 8., p. 209-232, dez. 1997.

MAGAZINE Luiza. Disponível em: <<https://ri.magazineluiza.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2020.



\_\_\_\_\_. Disponível em <<https://carreiras.magazineluiza.com.br>>. Acesso em: 20 set. 2020.

MONKS, R. A. G.; MINOW, N. **Corporative governance**. 3.ed. Oxford: Blackwell, 2004.

MORAES, M. C. P; Benedicto, G.C. **Uma abordagem da Importância da Ética nas organizações**. Cadernos da FCECA (PUC- Campinas), Campinas, v.12, p.5-11, 2003.

NATURA Ekos. Natura Cosméticos S.A. Disponível em: <<http://naturaekos.com.br/valores-da-marca/naturaekos-voce-faz-parte-desta-historia>>. Acesso em: 23 set. 2020.

PINHEIRO, Juliano Lima. **Mercado de Capitais: fundamentos e técnicas**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

RAMPAZZO, Lino. **Metodologia Científica para alunos dos cursos de graduação e pós- graduação**. 3. ed. São Paulo: Loyola, 2005.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, André Luiz Carvalho da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa: evidências empíricas no Brasil**. São Paulo: Atlas S/A, 2007.

SILVA, A. L.C. **Governança Corporativa e sucesso empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2006.

VENTURA, Luciano Carvalho. **Governança corporativa: 6 anos de notícia**. São Paulo: Saint Paul, 2006.