

# IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA NOS NEGÓCIOS DO BRASIL

## IMPLEMENTATION OF CORPORATE GOVERNANCE IN BRAZILIAN BUSINESS

*Recebido: 16/01/2018 – Aprovado: 26/08/2018 – Publicado: 30/09/2018*

*Processo de Avaliação: Double Blind Review*

Danielle Biazio Reis de Oliveira<sup>1</sup>

Graduanda em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos no Instituto Paulista de Ensino (FIPEN)

Mateus Campos Silva<sup>2</sup>

Graduando em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos no FIPEN

Ruy Barbosa Dimitriou<sup>3</sup>

Graduando em Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos no FIPEN

Walter Budacs Junior<sup>4</sup>

Mestrando em Administração no Centro Universitário das Faculdades Metropolitanas Unidas (FMU)

Professor do FIPEN

### RESUMO

Este artigo tem como objetivo avaliar se os mecanismos de governança que são formados e se de fato exercem influência sobre o valor de mercado e a rentabilidade das companhias abertas no Brasil. A pesquisa foi dividida em duas partes inter-relacionadas.

---

<sup>1</sup> Autor para correspondência Fipen – Instituto Paulista de Ensino: Rua Euclides da Cunha, 377, CEP 06016-030 – Osasco, SP, Brasil. E-mail: danibiazio18@gmail.com

<sup>2</sup> mateuscampos021@gmail.com

<sup>3</sup> ruy.barbosa.dimitriou@gmail.com

<sup>4</sup> budacs@hotmail.com

A primeira parte investigou duas empresas em que a governança corporativa foi aplicada de forma incorreta, nas quais seus principais pilares, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social, não foram respeitados e com isso as consequências foram extremas, tanto do ponto de vista social como financeiro. Na outra ponta foram pesquisadas duas empresas em que a governança vem sendo aplicada de maneira incisiva, correta na organização, com práticas fomentadas não apenas com base nos pilares da governança, mas influenciados pela cultura organizacional das empresas.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; Pilares; *Stakeholders*.

#### **ABSTRACT**

The proposed theme is extremely important because the hypothesis is that the practices of governance directly affect the performance of companies. This paper aims to evaluate if the governance mechanisms that are formed and if in fact influence the market value and profitability of publicly traded companies in Brazil. The research was divided into 02 interrelated parties. The first part investigated two companies in which corporate governance was applied incorrectly, in which its main pillars, transparency, fairness, accountability and social responsibility were not respected and with that the consequences were extreme, both from the point of view social and financial. At the other end, two companies were surveyed in which governance has been applied in an incisive and correct manner in the organization, with practices fostered not only based on the pillars of governance, but influenced by the organizational culture of the companies.

**Keywords:** Corporate Governance; Pillars; *Stakeholders*.



## 1. INTRODUÇÃO

A história da Governança Corporativa intensificou por volta de 1990 com a ocorrência de alguns casos como o *Guinness*, considerado um escândalo, teve início em 1982 e foi provocado pela compra ilegal de ações com o objetivo de sustentar os preços das ações da *Guinness* durante uma batalha árdua e muito divulgada pela imprensa em torno da aquisição de uma fabricante de *Whisky*, e no Reino Unido, e o caso das quase falências da IBM que tinha um prejuízo de aproximadamente 16 bilhões de dólares e uma ameaça de que o grupo fosse retaliado, isso em virtude de uma má administração. Entre essas e outras que fizeram os acionistas, principalmente os investidores institucionais e os minoritários, perceberem que precisavam ter uma atuação mais ativa dentro dos órgãos colegiados das sociedades anônimas de uma forma geral.

Já no Brasil, este assunto começou a ser desenvolvido a partir do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Muitos autores comparam empresas a uma embarcação, ambas vão encontrar mares bravos e por isso devem estar prontas a dar soluções rápidas para situações surpreendentes, mas, além disso, terão seus diversos atores envolvidos, sendo assim, necessitam de um conjunto de regulamentos de políticas e objetivos estratégicos bem claros aos quais se orientam, por esses motivos é preciso se aprofundar mais sobre as múltiplas abordagens dentro dessa embarcação que é a empresa, desde a adesão dos principais atores a códigos e conduta pré-acordada, previsão de possíveis conflitos de interesse, a eficiência econômica e a maximização de seu valor para as partes interessadas como acionistas, administradores, funcionários, comunidade do entorno, entretanto, outros pontos que disseminem as melhores práticas de governança para as empresas agentes e sociedade.

Dentro dessas águas que nasceu o IBGC, em 27 de novembro de 1995. Já em 1998 o IBGC realizou seu primeiro curso para conselheiro de administração em 1999 lançando o primeiro código brasileiro sobre governança, nomeado como código das melhores práticas de governança corporativa que teve diversas versões aprimoradas e ampliadas até o presente momento. Era só o começo de uma grande trajetória, em 2000 foi realizado o primeiro congresso brasileiro de governança corporativa e dois anos depois o IBGC já implantava um planejamento estratégico para nortear seus passos até 2010 com o propósito de ser a principal referência em governança corporativa e contribuir para o desempenho sustentável das organizações.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Para o IBGC (2017), a governança corporativa trata da vinculação do sistema no qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, no envolvimento conjunto de sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

De acordo com Milstein (1998, p. 13), a essência da governança corporativa é a forma de gerir sociedades, envolvendo acionistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente, conselho fiscal e outras partes que de alguma forma tenham interesse na empresa. Seguindo o modelo, a CVM (Comissão de Valores Mobiliários), uma autarquia vinculada ao ministério da fazenda do Brasil, vem com a proposta de implantação de uma governança corporativa que demonstram transparências nas ações da empresa e eficiência, com o objetivo de tornar as empresas mais fortes no mercado. A adoção de um sistema de governança proporciona o bem-estar entre os investidores e a empresa, ou seja, a empresa passa a atrair cada vez mais investidores, fazendo assim o “status” da empresa subir no mercado. A criação de uma governança corporativa envolve uma discussão sobre métodos internos e externos para que seja assegurado que todas as medidas tomadas pelas empresas não prejudiquem os acionistas, clientes ou qualquer outra parte interessada. Para que isso seja seguido à risca pelas empresas que desejam implantar a governança corporativa em suas empresas, a Bovespa decidiu criar níveis de governança para empresas que negociam através dela. Foram criados para isso níveis de segmentação, que foram separados em nível 1, nível 2, novo mercado e Bovespa mais, em que no nível 1 as exigências são de menor grau e no Bovespa mais com um grau de exigência maior.

O Quadro 1 demonstra os níveis de governança e suas exigências para cada nível:

	BOVESPA MAIS	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	25% de free float até o sétimo ano de listagem, ou condições mínimas de liquidez	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	Não há regra
Características das Ações Emitidas	Somente ações ON podem ser negociadas e emitidas, mas é permitida a existência de PN	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN	Permite a existência de ações ON e PN
Conselho de Administração	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de três membros (conforme legislação)
Demonstrações Financeiras Anuais em Padrão Internacional	Facultativo	US GAAP ou IFRS	US GAAP ou IFRS	Facultativo	Facultativo
Concessão de Tag Along	100% para ações ON	100% para ações ON	100% para ações ON 80% para ações PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Adoção da Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo	Facultativo

Quadro 1 Comparativo entre os mercados.

Fonte: Anexo: Quadro comparativo entre os mercados, retirado do site da BM&FBovespa.

<http://www.investpedia.com.br/artigo/Os+mercados+Novo+Mercado+Nivel+2+Nivel+1+etc.aspx>

Expressões necessárias para entendimento do quadro destacado:

- *Free Float*: É a quantidade percentual de ações livres à negociação no mercado, são ações que não pertencem aos acionistas estratégicos (controladores e diretores).
- *Ações ON*: São as ações ordinárias, segundo o analista econômico da *Wintrade*, José Góes, as principais diferenças entre ações preferenciais (PN) e as ordinárias (ON) é o fato de que para os detentores da primeira (PN), existe uma preferência na distribuição de dividendos, enquanto quem possui ações ON tem direito a voto nas assembleias.

- *US GAAP, IFRS*: *GAAP* é a sigla para *Generally Accepted Accounting Principles* ou, em português, Princípios Contábeis Geralmente Aceitos, a *GAAP* é exclusivamente do território contábil e não fiscal ou tributário.
- *US GAAP*: São as normas contábeis adotadas no território dos Estados Unidos (EUA), criadas pela *SEC (Securities and Exchange Commission)* que simplesmente é a CMV dos EUA.
- *IFRS*: O significado da sigla é *International Financial Reporting Standards*, que assim como o *GAAP* é relacionado a parte contábil; a *IFRS* define as ações que devem ser seguidas para mensuração, reconhecimento, apresentação e divulgação de informações financeiras, econômicas, patrimoniais e especiais das demonstrações. A *IFRS* são normas contábeis que devem ser internacionalizadas para que tenha um padrão mundial.
- *Tag Along*: Mecanismo previsto em lei, para proteger o acionista minoritário no caso de uma eventual troca de comando de uma empresa.

Segundo Lethbridge (1997), governança corporativa é um conjunto de instituições, regulamentos e convenções e suas culturas com o objetivo de administrar a relação entre empresas, acionistas e outros grupos que de acordo com os modelos administrativos devem prestar contas.

Conselho de administração, comitês do conselho de administração, conselho fiscal e direção executiva. Apesar de não fazer parte da estrutura da governança corporativa é imprescindível que a empresa tenha o acompanhamento de uma auditoria independente, pois por meio dela a empresa zela por sua fidelidade e dignidade, garantindo uma maior confiabilidade nas informações expostas pelas demonstrações financeiras e notas explicativas emitidas por ela.

A teoria dos *stakeholders*, no contexto da governança corporativa, permite a identificação de estratégias direcionadas e fundamentadas em práticas corporativas.

As partes que integram o grupo de influência (*stakeholders*) são apresentadas na figura 1:

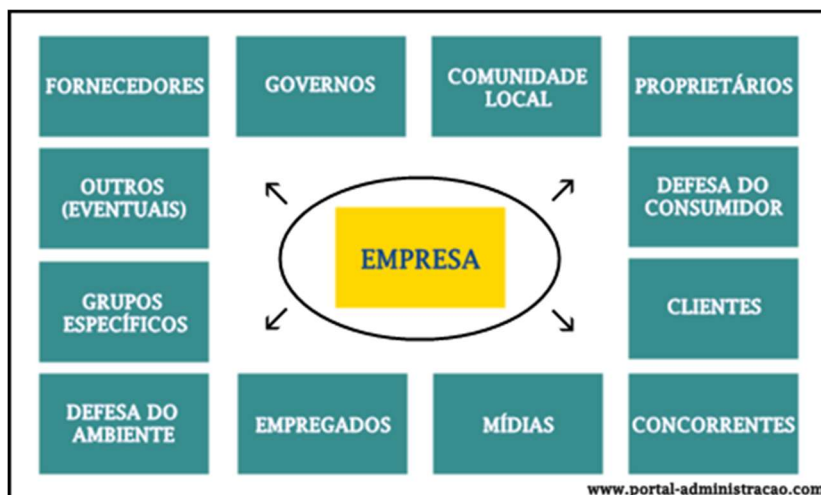


Figura 1 - Os Stakeholders e as Teorias Institucionais da Firma

Fonte: Portal Administração, 2017

Segundo Argenti (1997) é claro que o número de *stakeholders* que atuam na organização é infinito, dependendo de suas peculiaridades e do negócio envolvido.

A Endeavor (2015a), empresa promotora no apoio a empreendedores de alto impacto ao redor mundo, caracteriza a governança corporativa como aprimoramento de processos de administração da empresa, considerando aspectos de tomada de decisões estratégicas, início de um novo projeto, dentre outros.

Empresas que adotam a governança corporativa ganham benefícios em todos os aspectos, desde a transparência nos seus processos de sucessão, a possibilidade de monitoramento da gestão, além da identificação e avaliação dos riscos. Nesse âmbito da governança corporativa das empresas, o conselho de administração é a peça fundamental, para efetivamente termos uma organização segura e alinhada. Um conselho ativo e independente é a peça-chave para administração das empresas, para que elas tenham uma visão analítica e crítica quanto ao consenso dos acionistas majoritários.

### **3. METODOLOGIA**

Segundo Salomon (1990, p. 152), a metodologia é uma condição necessária, mas não suficiente, para a realização científica. De acordo com o autor, apesar de não haver produção do conhecimento científico sem método, a aplicação do método científico por si, não produz conhecimento.

A metodologia de estudo deste artigo tem como base a comparação entre os estilos de governança presentes nas organizações Petrobras, OGX, Renner e BRF, em razão de demonstrar aspectos positivos e negativos empregados em cada instituição avaliando quais os feitos realizados pelas empresas no conceito do tema proposto para adquirir a devida eficiência em seus processos e conquistar a confiança de novos investidores no mercado acionário, por meio da formulação e implantação adequada, mostrando os benefícios de se empregar a governança corporativa no âmbito empresarial, de maneira coerente de acordo com o modelo de planejamento estratégico que a organização pretende ter para se alcançar os objetivos traçados, levando em conta toda a cadeia de pessoas envolvidas neste vínculo organizacional, empregando de tal forma um pensamento único e na mesma direção de todos os envolvidos para crescimento contínuo da organização.

### **4. EMPRESAS ANALISADAS**

#### **4.1 ASPECTOS DECISÓRIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA – CASO PETROBRAS**

Criada em 3 de outubro de 1953, a Petróleo Brasileiro S.A. (Petrobras) é uma empresa de capital aberto (sociedade anônima), cujo acionista majoritário é o Governo do Brasil (União), portanto, ela é uma empresa estatal de economia mista. Sediada no Rio de Janeiro, a Petrobras opera atualmente em 25 países, no segmento de energia, prioritariamente nas áreas de exploração, produção, refino, comercialização e transporte de petróleo, gás natural e seus derivados.

A Petrobras estava em 2011 no quinto lugar na classificação das maiores petrolíferas de capital aberto do mundo. Em valor de mercado, foi a segunda maior empresa do continente americano e a quarta maior do mundo, no ano de 2010. Em setembro do

547





mesmo ano, passou a ser a segunda maior empresa de energia do mundo, sempre em termos de valor de mercado, segundo dados da *Bloomberg* e da Agência Brasil. E em outubro a empresa ficou conhecida internacionalmente por efetuar a maior capitalização em capital aberto da história: 72,8 bilhões de dólares (na época 127,4 bilhões de reais), praticamente o dobro do recorde até então, que era da *Nippon Telegraph and Telephone* (NTT), com 36,8 bilhões de dólares capitalizados em 1987.

Em 2014, a Petrobras teve um prejuízo de 21,587 bilhões de reais, o maior desde 1986 e o primeiro da empresa desde 1991. A perda de dinheiro causada pela corrupção em 2014 foi de 6,194 bilhões de reais. Em 2015 registrou-se um prejuízo de 34,8 bilhões de reais, em decorrência de fatores relacionados as baixas nos campos de petróleo, o preço internacional do barril, a crise referente a Operação Lava Jato, dentre outros.

## **4.2 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA PETROBRAS**

Como característica-padrão das empresas de capital aberto, a petroleira estatal também possui um conselho fiscal. Esse conselho tem caráter permanente, composto por até cinco membros e seus respectivos suplentes, que são eleitos anualmente em assembleia geral extraordinária, sendo obrigatório que os membros eleitos possuam residência fixa no país.

A independência na gestão permitiria que todos os acionistas, credores, fornecedores, clientes, empregados, e contribuintes fossem tratados de forma mais equitativa, sem que nenhum deles fosse beneficiado. É fundamental a separação do governo e a empresa dentro da governança, para que os principais fundamentos da governança sejam executados de maneira efetiva.

Na Petrobras justamente ocorria o contrário, não havia a separação entre a empresa e o interesse do governo, dos conselheiros e gestores da estatal que defendiam os interesses políticos e partidários.

A Petrobras adotou as bases práticas de governança corporativa sugeridas pelo manual de boas práticas do IBGC, sendo que prevê conselheiros independentes. Portanto, a empresa determina que parte dos conselheiros sejam originários da iniciativa privada e sem vínculos partidários, com isso, também, são necessárias reformas estatutárias para serem adotadas e prevenir conflitos de interesse.

O TCU (Tribunal de Contas da União) tem a capacidade de impor severas penas aos administradores das estatais, tal como confiscos de bens, uma longa batalha judicial e eventual ressarcimento de prejuízo. Essas penalidades são aplicadas para o coletivo, ou seja, para toda a diretoria e por isso seria possível que um administrador não diretamente envolvido na questão, fosse sujeito às mesmas punições, isso acaba por afugentar e dificultar o recrutamento de altos executivos, fazendo com que conselheiros da companhia não fizessem uma fiscalização rigorosa, para analisar e apurar as questões relativas à corrupção fizeram “vista grossa” para beneficiar quem os elegeu ao conselho. Provavelmente existiram interesses políticos que levaram à omissão do conselho de administração em relação aos problemas de corrupção dentro da estatal, que ainda são investigados pela “operação Lava-Jato”.

#### **4.3 ASPECTOS DECISÓRIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA – CASO OGX**

A OGX Petróleo foi fundada em 2017 pelo empresário Eike Batista, ela atuava na área de exploração e produção de óleo e gás natural (hoje a empresa chama-se OGPar). Ela se encontra no nível Novo mundo da Bovespa, ou seja, ele praticava com êxito as exigências de governança corporativa e com isso estava em um nível elevado de relevância no mercado financeiro brasileiro.

No ano de 2013, o nome da empresa esteve envolvido em escândalos financeiros e fiscais que envolviam o fornecimento de informações sigilosas para investidores, assim eles aumentavam suas margens de lucro de forma ilegal. Após o escândalo a empresa “faliu” e teve que entrar com um pedido de recuperação judicial.

Com a repercussão na mídia, vieram à tona informações que a OGX omitiu para seus investidores informações relevantes, quebrando assim uma das “regras” da governança corporativa. Essas informações eram referentes a dados de extração de petróleo, em que mostrava que não havia tecnologia de extração capaz de realizar as extrações que foram divulgadas aos acionistas. Em abril de 2013, mais de 9 milhões de ações ON foram vendidos; após um mês a empresa anunciou que realizaria uma revisão de plano de negócio. Como Eike Batista já tinha informações sobre esse plano, isso favoreceu a empresa na venda de ações.



Por conta disso, o valor das ações da empresa caiu de R\$ 23,27 em 2010 para R\$ 0,13 em 2013, fazendo com que investidores virassem as costas para a empresa, ela também demonstrou com esse escândalo uma falta de confiança para os investidores. A empresa passou a ser vista com maus olhos e seu patrimônio líquido passou de 1,2% em 2010 para -7.009,4% em 2013, reforçando ainda mais a falta de credibilidade que a empresa adquiriu.

Um dos motivos para ter ocorrido esse fato é que se analisar a sua linha administrativa, é possível notar que a empresa apresenta somente um conselho de administração e uma diretoria. A empresa passou por mais dificuldades quando seus acionistas minoritários pediram para a Bovespa retirar a OGX do Novo mundo em 2014, mas não foram atendidos. Para o economista Aurélio Valporto, que é representante do grupo de acionistas e também um acionista da OGX, “A OGX não cumpriu diversas regras como a transparência, a proibição de negociação com valores mobiliários de sua emissão, a utilização de informação relevante ainda não divulgada ao mercado e a indução a investimentos errados”.

Eike Batista foi condenado pela CVM a pagar uma multa com valor de 21 milhões de reais por práticas de *insider trading* (uso de informações privilegiadas que não foram publicadas ao público, favorecendo assim vendas de ações por parte da empresa) nas vendas de ações.

#### **4.4 ASPECTOS DECISÓRIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA – LOJAS RENNER**

Para modelar de maneira mais precisa e clara é interessante citar as lojas Renner, a qual possui um dos modelos mais precisos de gestão da governança corporativa no Brasil, em que esclarece com valores de encantar seus clientes, fazendo exatamente tudo aquilo que gostaria que fosse feito para eles, ter características de ser uma empresa inovadora, ética e portas abertas, obtenção dos melhores colaboradores em prol da prestação de um serviço único em qualidade formidável do que a Renner pode promover, obstinação por resultados excepcionais com as condutas desenvolvidas para sempre manter a excelência e ser lembrada em seu segmento, além de ser um negócio sustentável e visando também o desenvolvimento social e a redução de impactos ambientais, predominando as melhores práticas de governança.



As atribuições indicadas para assembleia de acionistas são eleger os membros dos conselhos de administração e fiscal, abordar questões financeiras, estratégicas, realizar alterações estatutárias e remunerações dos acionistas entram no enfoque dos debates realizados por esta cúpula. Sempre havendo de maneira anual a convocação para as assembleias ordinárias e, quando necessárias, reuniões extraordinárias. Salientando que todos os acionistas detêm igual direito de voto.

Na Renner o conselho de administração é composto por oito membros, no qual seis são conselheiros independentes, de tal forma que se busca por meio dessa conduta novas estratégias de negócio, garantindo a independência das atividades executivas, promovendo esse conselho à eleição de diretores e seleção dos auditores independentes. A existência de um portal online desenvolvido pela Renner promove a boa qualidade de ao menos 15 encontros realizados ao ano, nesse ambiente virtual os conselheiros têm acesso às pautas de reuniões e demais documentos pertinentes.

Com todo o acompanhamento das medidas empregas pelos atuais gestores se busca promover um plano de sucessão dos líderes, ao qual é primordial para o acompanhamento da expansão organizacional de maneira contínua. A maneira como é feito vem ao encontro de identificar por meio das competências estratégicas e organizacionais executivos com potencial e para estes é desenvolvido um plano estruturado para seu desenvolvimento.

Para tal, a necessidade do conselho de administração da governança, encarregado pelas decisões e direcionamento que a organização trilhará. Há também de se escolher quem estará nesse conselho, para que cada qual contribua de maneira efetiva no debate de ideias, necessárias a diversidade de perfis para permitir argumentos diferenciados e propostas diferenciadas e coesas, assim havendo maiores alternativas e a probabilidade na tomada de decisão desse grupo ser realizada com maior qualidade. Nesse conselho deve haver de 5 a 11 membros, menos que isso é caracterizado como não existência suficiente de diversidade para realização do embasamento de decisões a serem efetuadas. Para cada conselheiro eleito, ele deve ter responsabilidade com a organização, de maneira a não ser diretamente ligado com acionista, sócio, administrador ou parte interessada, mesmo que o tenha indicado para o cargo.



#### **4.5 ASPECTOS DECISÓRIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA – CASO BRF**

A BRF S.A. é uma companhia de capital aberto que atua desde 1980. Por ser uma S.A. suas práticas estão sujeitas às exigências da Lei das Sociedades por Ações da CVM (Comissão de Valores Mobiliários, que foi criada em 07/12/1976, pela Lei n. 6.385/76, com objetivo de fiscalizar, normatizar, disciplinar e desenvolver o mercado de valores mobiliários no Brasil).

No setor de alimentos e bebidas a BRF S.A. foi a primeira companhia a aderir o modelo e as regras de governança do novo mercado da BM&F Bovespa, isso se deve, pois a visão que é implantada na companhia consiste no modelo de governança corporativa que se adéqua aos princípios éticos, de transparência e equidade como objetivo principal de governança. A base para os princípios de boa prática alinha-se aos regimes adotados em questões de peso, como manter as ações ordinárias, direitos igualitários, prêmios nas ofertas públicas e mecanismos de proteção aos investidores, proibição de acionistas e executivos auferirem vantagens por contas de acesso a informações privilegiadas, política de negociação de valores mobiliários e divulgação de fatos relevantes e arbitragem na solução de conflitos de interesse de maneira ágil e especializada.

São mantidos comitês de assessoramento do conselho de administração desde 2006, que são constituídos por integrantes do conselho de administração.

#### **4.6 ANÁLISE DE DADOS E RESULTADOS**

Com apresentação das quatro organizações (Petrobras, BRF, Renner e BRF) e as gestões desenvolvidas por elas podemos analisar de maneira qualitativa e quantitativa os dados que essas empresas possuem e como a governança transparece de forma positiva ou negativa em cada negócio as envolvendo e o que pode interferir nos negócios no Brasil, fazendo isso ser prejudicial ou não na bolsa de valores para as organizações, com a entrada ou não de novos investidores, promovendo a queda ou o aumento nas ações e demais aspectos interligados com a governança corporativa a tornando tão importante ser fundamentada e implementada de maneira adequada para sua completa eficácia.

Ao analisar o caos instalado na Petrobras nota-se que a gestão empregada das lideranças presentes, diante do intermédio do governo brasileiro em cargos de confiança,



comprometeram na queda gradativa da cotação dos últimos quatro anos das ações da organização. Podemos analisar as ações reduzirem ainda mais, principalmente da empresa OGX do então empresário Eike Batista, ao qual o modelo de gestão de governança corporativa não expressamente desenvolvida de maneira coerente para as ações na bolsa nos últimos quatro anos terem definitivamente despencado de R\$ 500,00 em janeiro de 2013 para R\$ 2,84 em agosto de 2018. Em ambos os casos se tem nitidamente expressas as más administrações de governança envolvendo as instituições, os aspectos de corrupção e não permitindo a devida transparência perante todos os *stakeholders* envolvidos.

Na Petrobras pode-se analisar por meio de referências trazidas a ineficiência do controle de política nacional mediante os diversos escândalos de corrupção envolvidos com a Lava-Jato, negligenciando procedimentos feitos pela estatal no cotidiano, caracterizando o despreparo das pessoas que controlam a organização ou simplesmente as pessoas que são colocadas entrarem nos postos de trabalhos para cumprirem simplesmente determinadas manobras a favor das mesmas pessoas que as tenham colocadas como indicação de confiança, desencadeando um efeito dominó de não controle da gestão.

O lado positivo do caso Petrobras é que um dos principais setores de gestão de controladoria para se descobrir e iniciar as avaliações sobre o caos instalado na organização funcionou para conseguir visualizar esses aspectos de condutas erradas dos principais líderes da organização, que foi a comissão de ética, em que se realizou a devida advertência, aplicada para esse caso do então diretor, mostrando dessa maneira caminhos para continuar as investigações e intensificar ainda mais a governança corporativa no ambiente da Petrobras para que a estatal consiga se recuperar do prejuízo ocasionado por sua má gestão.

Já para OGX as condutas envolvendo seu fundador Eike Batista no mesmo escândalo lhe envolvendo a Lava Jato e por utilizar de informações privilegiadas para venda de ações em benefício próprio trouxe o aspecto de não transparência com os sócios minoritários, fazendo assim a reputação da organização cair drasticamente em desgraça com as tomadas de decisões incoerentes de sua gestão administrativa. Foi propriamente solicitada a saída da empresa do mercado de ações da Bovespa do nível Novo Mundo não concedida pela Bovespa.

Nessa organização é indispensável citar a falta de um número maior de pessoas para fiscalização de maneira adequada das decisões do rumo organizacional que a OGX



devia ter realizado, conseqüentemente, havendo assim uma visão menos ampla do cenário de mercado, das pessoas que trabalham na organização e o que as decisões também interfeririam nas pessoas externamente.

Na Renner predomina-se um dos modelos mais relevantes de governança corporativa, conforme indicado nas Empresas Mais de 2016, realizado pelo Jornal Estadão, em que figuram as 10 empresas com mais destaques na governança corporativa no Brasil. Observou-se que todo o processo organizacional é devidamente documentado, por meio de assembleias realizadas e outros procedimentos adotados pela direção da empresa.

As Lojas Renner têm como destaque sua definição bem estruturada de todos os conjuntos de formação desde o conselho administrativo, os setores de fiscalização, até o conjunto de *stakeholders* que serão envolvidos com a tomada de decisão da organização; são todos devidamente baseados naquilo que o mercado pode oferecer, beneficiando todo o conjunto e não somente a camada com maior poder aquisitivo na empresa, a forma transparente, ética, responsável junto a seus funcionários e contribuição à comunidade tornam a Renner uma das principais empresas hoje em governança. Isso tudo implica um excelente retorno em modo financeiro para a organização, possibilitando cada vez mais entrada de novos investidores na bolsa, em que podemos considerar o aumento das ações de 2013 de R\$ 0,58 para R\$ 30,19, em agosto de 2018.

A Renner possui toda uma estrutura definida de hierarquização da governança corporativa por meio da tabela com estrutura devidamente demonstrada anteriormente, mostrando a importância de existência para cada setor de se manter o controle sobre os assuntos decisórios e se essas posições são coerentes para utilização em prol de todos.

Já no caso da organização BRF, sua composição incluindo marcas como Perdigão e Sadia inicialmente como empresas familiares, se expandiu em uma S.A. extremamente importante para economia nacional, sendo ela uma das maiores empresas exportadoras de carne aviária do mundo, caracterizando-a como primeira empresa do segmento alimentício a entrar no mercado da bolsa de valores e demonstrando como a BRF visualizou um horizonte importante para captar novos investidores com seu tipo de negócio diferente no momento para ingressar, mas principalmente se viu necessário enquadrar procedimentos adequados pelo meio da governança. Nomes como Abílio Diniz, hoje ex Presidente do Conselho da companhia, por intermédio do conselho da BRF tomaram uma importante decisão para os rumos decisórios organizacionais



elegendo Pedro Parente como o novo CEO da organização, seja alguém que não tenha ligação com nenhum dos acionistas da organização. Segundo Abílio, “[...] isso definitivamente mostra a visão do conselho em mostrar transparência sobre as decisões que a companhia quer demonstrar para o conjunto de *stakeholders*”.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante todos os contextos embasados nos estilos de governanças presentes nas quatro organizações mencionadas, observa-se que a implementação da governança corporativa é extremamente importante e influenciável para boa gestão das empresas no ambiente nacional, para que estas possam transitar de maneira efetiva a gerar bons resultados a todo o conjunto de *stakeholders*, por meio de intervenção na tomada decisão do conselho administrativo, extremamente fundamental para que os resultados desejáveis de lucratividade sejam conquistados.

A implementação deve passar pelo conjunto decisório no ambiente do conselho de administração juntamente com a assembleia de acionistas, sendo devidamente fiscalizada sobre suas ações e o modo como essas ações tomadas impactarão o rumo organizacional, sendo este o conselho fiscal responsável pela verificação dos assuntos tratados. Para que ocorram análises do conjunto envolvido de que não haja benefício pessoal desses que realizam a aprovação do rumo que a empresa deve seguir, perante isso podemos enfatizar que o conjunto formado por acionistas e conselheiros será fundamental para que ocorra a devida aglomeração e o compartilhamento de informações e para que haja o planejamento mais adequado para realização das atividades.

No modo como é feita a verificação de auditoria dos processos, as análises provindas de empresas externas podem fazer a diferença para que investidores de fora vejam que sua governança corporativa se encontra devidamente enquadrada nos parâmetros dos níveis vinculados a cada nível da Bovespa, atual B3, salientando que a de maior nível no contexto embasado nas regras da bolsa terá obviamente maior influência de ganho de capital diante de tal conquista. Sendo assim, um vínculo de auditoria interna, para monitoramento constante das atividades realizadas, e auditorias externas juntas podem permitir a perfeita sincronia de todos os procedimentos feitos pela organização para que



aspectos de transparência das tomadas de decisões realizadas prevaleçam juntamente com os aspectos éticos e assim sucessivamente.

Para finalizar, a governança corporativa em meio a todos os aspectos dimensionados na atual sociedade brasileira, diante de tantos escândalos de corrupção, deve sim ser implementada, para justamente tratar desse mal inserido no país vinculando aos seus negócios e a seu povo, de maneira a trazer a devida perspectiva do que a organização representa a todo seu conjunto de *stakeholders*, promovendo a convicta certeza de confiabilidade destas, para que a governança venha a ajudar nos parâmetros de conformidade e legalidade dos trâmites realizados.

## REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES. **Como Implementar a Governança Corporativa em sua empresa.** Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/como-implementar-a-governanca-corporativa-em-sua-empresa/112255/>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

AGÊNCIA BRASIL. **Diretor de Governança da Petrobras é Afastado Temporariamente.** Disponível em: <<http://istoe.com.br/diretor-de-governanca-da-petrobras-e-afastado-temporariamente/>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

AGÊNCIA REUTERS. **Lojas Renner tem Alta de 12,4% no Lucro Líquido do 4º Tri.** Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/02/lojas-renner-tem-alta-de-124-no-lucro-liquido-do-4-tri.html>>. Acesso em: 8 out. 2017.

ALMEIDA, A.; YOSHIDA, N. **O Caso Petrobras e Seus Feitos Sobre a Governança Corporativa.** Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI215565,91041-O+caso+Petrobras+e+seus+feitos+sobre+a+governanca+corporativa>>. Acesso em: 1 out. 2017.

ANELLI, P. **Eike Batista Pode Pegar Até 14 Anos de Prisão**. Disponível em: <<https://pedroanelli.jusbrasil.com.br/noticias/142023543/eike-batista-pode-pegar-ate-14-anos-de-prisao>>. Acesso em: 1 out. 2017.

ARGENTI, J. Stakeholders.: The Case Against: brief case. **Long Range planning**, London, v. 30, n. 3, p. 442-445, 1997.

BARRA, P. **Bovespa Cita OGX e Esclarece porque empresa não saiu do Novo Mercado**. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/ogxpetroleo/noticia/3194229/bovespa-cita-ogx-esclarece-porque-empresa-nao-saiu-novo-mercado>>. Acesso em: 1 out. 2017.

BELLIER, C.; ALBURQUERQUE, A. C. C. **Painel de Stakeholders: Uma Abordagem de Engajamento Versátil e Estruturada**. Disponível em: <<https://www3.ethos.org.br/cedoc/painel-de-stakeholders-uma-abordagem-de-engajamento-versatil-e-estruturada/#.Weje6I9SzIV>>. Acesso em: 18 out. 2017.

BRF. **Estrutura Corporativa BRF**. Disponível em: <<https://www.brf-global.com/pt/sobre-brf/estrutura-corporativa>>. Acesso em 1 out. 2017.

\_\_\_\_\_. **Quem Somos BRF**. Disponível em: <<https://www.brf-global.com/sobre-brf/quem-somos-nossa-historia>>. Acesso em: 17 out. 2017.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. **Sobre a Comissão de Valores Mobiliários (CVM)**. Disponível em: <[http://www.cvm.gov.br/menu/aceso\\_informacao/institucional/sobre/cvm.html](http://www.cvm.gov.br/menu/aceso_informacao/institucional/sobre/cvm.html)>. Acesso em: 1 out. 2017.

ENDEAVOR. **Governança Corporativa: 3 Práticas Que Não Podem Faltar na Sua Empresa**, 18 maio 2015a. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/governanca-corporativa-empresa/>>. Acesso em: 29 set. 2017.

\_\_\_\_\_. **Stakeholders: Eles Devem Ser Engajados Com o Seu Negócio**, 21 jul. 2015b. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/stakeholders/>>. Acesso em: 17 out. 2017.

FERREIRA, K. B. M. **Governança Corporativa: Uma Análise Crítica Sobre a Aplicabilidade dos Níveis Diferenciados de Governança**. Disponível em: <<http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso/anais/1CCF/20090724144242.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2017.

FONTES, J. R. **O Futuro da Governança Corporativa**. São Paulo: Saint Paul, 2013.

GÓES, F. **Presidente da OGX Diz Que Segunda Reestruturação Foi Necessária**. Disponível em: <<http://www.valor.com.br/empresas/4833184/presidente-da-ogx-diz-que-segunda-reestruturacao-foi-necessaria>>. Acesso em: 14 out. 2017.

GOOGLE FINANCE. **Exoneração de Responsabilidade e Listagem de Dados Financeiros**. Disponível em: <[https://www.google.com.br/intl/pt-BR\\_br/googlefinance/disclaimer/](https://www.google.com.br/intl/pt-BR_br/googlefinance/disclaimer/)>. Acesso em: 08 out. 2017.

LOJAS RENNER. **Governança Corporativa Renner**. Disponível em: <<https://portal.lojasrenner.com.br/hotsite/rao/port/02.htm>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança Corporativa**. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca/governanca-corporativa>>. Acesso em: 29/09/2017.

LETHBRIDGE, E. Governança Corporativa. **Revista do BNDES**, n. 8, dez. 1997.

MARQUES, J. R. **Significado de CEO – O Que é Significa e Suas Funções**. Disponível em: <<http://www.jrmcoaching.com.br/blog/significado-de-ceo/>>. Acesso em: 08 out. 2017.

MEDEIROS, L. **O Caso Petrobras e a Necessidade de Reencontrar os Fundamentos da Governança Corporativa no Brasil.** Disponível em: <<http://www.revistari.com.br/191/944>>. Acesso em: 22 set. 2017.

MILLSTEIN, I. M. **Corporate Governance: Improving Competitiveness and Access to Capital in Global Markets.** França: OECD, 1998, p.13.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/>>. Acesso em: 08 out. 2017.

SALOMON, D. V. **Como fazer uma monografia.** 9. ed. São Paulo: Martins Fontes, São Paulo, 1990. 412p.

SILVA, T. L. G. B.; NUNES, V. I.; ALMEIDA, S. N. **Impacto dos Problemas de Governança Corporativa no Setor Petrolífero.** Disponível em: <[http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/3-3041-3041\\_impacto\\_dos\\_problemas\\_de\\_governanca.pdf](http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/3-3041-3041_impacto_dos_problemas_de_governanca.pdf)>. Acesso em 30 set. 2017.

TURTELLI, C. **Novo CEO da BRF Deve Vir de Fora da Empresa, Diz Abilio Diniz.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/novo-ceo-da-brf-deve-vir-de-fora-da-empresa-diz-abilio-diniz/>>. Acesso em: 15 out. 2017.

UOL. **BRF Foods On – Cotações Históricas.** Disponível em: <<http://cotacoes.economia.uol.com.br/acao/cotacoes-historicas.html>>. Acesso em: 30 ago. 2017.

VALÉRIO, E. **Benefícios da Governança Corporativa.** Disponível em: <<http://www.falandodegestao.com.br/beneficios-da-governanca-corporativa-nas-mais-diferentes-esferas-das-empresas>>. Acesso em: 23 set. 2017.

VALOR ECONÔMICO. **Mercado Valoriza Empresas com Boa Governança.** Disponível em: <<http://valorpubliceditorial.com.br/governanca/>>. Acesso em: 29 ago. 2017.

VAZ, T. **Eike Batista é Condenado a Pagar Multa de R\$ 21 Milhões.** Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/eike-batista-e-condenado-a-pagar-multa-de-r-21-milhoes/>>. Acesso em: 01 out. 2017.