
Luciano Sousa de Castro¹ | Isaias Matos de Santana Junior² | Carlos Alberto Marques de Freitas³
Cezar Roberto Sarly da Silva⁴ | Julia Maria Fritsch Centurião⁵

GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FERRAMENTA PARA MODERNIZAÇÃO E GERAÇÃO DE VALOR NA GESTÃO EMPRESARIAL BRASILEIRA: UMA REVISÃO DO ESTADO DA ARTE

CORPORATE GOVERNANCE AS A TOOL FOR MODERNIZATION
AND VALUE GENERATION IN BRAZILIAN BUSINESS
MANAGEMENT: A REVIEW OF THE STATE OF THE ART

GOBIERNO CORPORATIVO COMO HERRAMIENTA DE
MODERNIZACIÓN Y GENERACIÓN DE VALOR EN LA GESTIÓN
EMPRESARIAL BRASILEÑA: UNA REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE

RESUMO

O presente artigo aborda por meio de revisão do estado da arte, como a Governança Corporativa contribui para a modernização dos processos organizacionais e também criação de valor empresarial. Nesse sentido, foram analisadas algumas empresas brasileiras e suas políticas relacionadas com a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, que são pilares essenciais nos programas dessa natureza. Tal estudo é importante e possui apelo socioeconômico, principalmente no Brasil, onde a atual conjuntura política e econômica evidencia que os processos de controle organizacional carecem de maior eficiência, transparência e lisura. Esses princípios são alicerces da Governança Corporativa. A pesquisa identificou que a governança corporativa contribui fortemente para geração de valor das organizações, atuando como um jogo de pesos e contrapesos que equilibra aquilo que as pessoas desejam fazer, aquilo que a sociedade precisa e o que está ao alcance para ser feito.

PALAVRAS-CHAVE

Empresas Brasileiras; Governança Corporativa; Mercado Financeiro.

ABSTRACT

This article reviews the state of the art and discusses how Corporate Governance contributes to the modernization of organizational processes and the creation of corporate value. In this sense, some Brazilian companies and their policies related to transparency, equity, accountability and corporate responsibility, which are essential pillars in programs of this nature, were analyzed. This study is important and has socio-economic appeal, especially in Brazil, where the current political and economic situation shows that organizational control processes lack greater efficiency, transparency and fairness. These principles are the foundations of Corporate Governance. The research identified that corporate governance contributes strongly to the generation of value in organizations, acting as a game of checks and balances that balances what people want to do, what society needs and what is within reach to be done.

KEYWORDS

Brazilian Companies. Corporate Governance. Financial Market.

RESUMEN

Este artículo aborda, a través de una revisión del estado del arte, cómo el Gobierno Corporativo contribuye a la modernización de los procesos organizacionales y también a la creación de valor empresarial. En este sentido, se analizaron algunas empresas brasileñas y sus políticas relacionadas con la transparencia, la equidad, la rendición de cuentas y la responsabilidad corporativa, que son pilares esenciales en programas de esta naturaleza. Un estudio de este tipo es importante y tiene atractivo socioeconómico, especialmente en Brasil, donde la actual situación política y económica muestra que los procesos de control organizacional carecen de mayor eficiencia, transparencia y equidad. Estos principios son los fundamentos del Gobierno Corporativo. La investigación identificó que el gobierno corporativo contribuye fuertemente a la generación de valor en las organizaciones, actuando como un juego de pesos y contrapesos que equilibra lo que las personas quieren hacer, lo que la sociedad necesita y lo que está a su alcance.

PALABRAS CLAVE

Empresas brasileñas. Gobierno Corporativo. Mercado financiero.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as organizações têm passado por profundas mudanças de ordem econômica e estrutural. Tais transformações foram impulsionadas pelo processo de globalização e pelo avanço das tecnologias da informação, que acarretaram a necessidade das organizações estarem preparadas para atuar adequadamente em cenários de incertezas constantes, de variações sociais, políticas e econômicas.

Mesmo não sendo uma tendência tão nova na administração, a governança corporativa ainda carece de maior entendimento por parte dos gestores, que precisam saber como aplicar adequadamente o conceito nas empresas para que existam condições de potencializar o crescimento empresarial.

Nesse sentido, ainda sob a luz da globalização, destaca-se que o fluxo de capitais circulando entre os países aumentou exponencialmente nas últimas décadas, tornando indispensável a existência de mecanismos que pudessem servir de padrão e controle de processos organizacionais. Essa característica, dentre

outras razões, visa proporcionar ao investidor, formas de manter certa segurança no capital empregado nas organizações, por meio do mercado financeiro.

Todo esse contexto culminou com a criação de uma das mais importantes e eficazes formas de gestão organizacional, que é a governança corporativa, mecanismo de gestão amplamente empregado e indispensável para as empresas de capital aberto, mas também aplicado em diversos segmentos corporativos no mundo. A governança corporativa é a estrutura que envolve os processos de direção e controle. A estrutura de Governança (corporativa ou das sociedades) estabelece os modos de interação entre os gestores (agentes), os proprietários (*shareholders*) e as partes interessadas (*stakeholders*) visando garantir o respeito dos agentes aos interesses dos proprietários e das partes interessadas (alinhando desempenho e conformidade). Essa forma de administração possui como premissa principal fazer uma gestão com transparência nas suas ações por meio do estabelecimento de critérios claros em seus procedimentos.

Diante disso, o problema dessa pesquisa é entender como a aplicação de processos relacionados à Governança Corporativa nas organizações brasileiras têm buscando constantemente se aperfeiçoar nos seus processos de gestão, como forma de maximizar os lucros e visando atrair investidores num mercado cada mais concorrido e disputado. Tal preocupação fez com que houvesse a conscientização dentro de muitas empresas de que é necessário investir em processos que envolvam ética, transparência, responsabilidade social e ambiental, igualdade, dentre outros. A boa governança consegue alinhar o atingimento de critérios satisfatórios de desempenho à promoção das exigências de conformidade. A hipótese proposta para essa pesquisa é que as organizações entendem a Governança Corporativa como instrumento de valorização de sua marca, aumento da aceitação social acerca de sua atividade fim e consequentemente crescimento financeiro.

MATERIAL E MÉTODO

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de uma revisão do estado da arte, utilizando autores que discorrem acerca da governança corporativa. Para isso buscou-se livros e artigos acadêmicos relevantes e que contribuem para uma reflexão acerca desse tema. Trata-se ainda de uma pesquisa qualitativa, que visa entender aspectos subjetivos relacionados à governança corporativa no Brasil.

Para Matias-Pereira (2012), a revisão da literatura é um elemento essencial no processo de elaboração de trabalhos acadêmicos, pois busca referenciar estudos e posicionar-se sobre a evolução do assunto abordado, o que ajuda no processo de construção do conhecimento acadêmico. Flick (2008) complementa ao defender que as literaturas existentes tornam-se relevantes para a fundamentação da argumentação do pesquisador, no sentido de demonstrar que suas descobertas estão de acordo com as pesquisas existentes e que essas descobertas ou ultrapassam, ou contradizem as pesquisas anteriores.

Para Gil (2021) diferentemente dos estudos quantitativos, em que o pesquisador, após definir os objetivos gerais, parte para a construção de hipóteses ou definição de objetivos específicos, nos estudos qualitativos procede-se à elaboração das questões de pesquisa. Essas questões indicam o que exatamente o pesquisador quer e conferem um foco claro ao trabalho. Assim, a pesquisa utilizou ainda dados referentes à classificação das melhores empresas brasileiras no que concerne à governança corporativa, além de apresentar dados empresariais de organizações participantes do mercado financeiro do país, que tem exigência em políticas relacionadas a governança corporativa.

DISCUSSÃO TEÓRICA

A governança corporativa é o conjunto de regras, procedimentos, atitudes e instituições que condicionam a ação dos administradores no sentido de atender aos interesses dos financiadores e das partes interessadas na empresa (Silva, 2016). Sendo assim, Prado (2023) postula que os quatro princípios éticos básicos, que devem estar presentes nas regras, nos processos, mecanismos, estruturas e instrumentos de fiscalização

e de prestação de contas da gestão da empresa que pratica boas práticas de governança, são: (i) Transparência; (ii) Equidade; (iii) Prestação de contas; (iv) Responsabilidade corporativa.

Segundo Mendes e Carvalho (2017) a economia brasileira é conhecida por, tradicionalmente, sofrer fortes prejuízos advindos tanto de atos de corrupção como de práticas anticompetitivas realizadas por empresas no mercado. Assim, para Lopes e Valentim (2010), a governança corporativa é uma ferramenta de gestão que utiliza a transparência nas informações, divulgando claramente e de forma consistente todos os atos e fatos relevantes à organização.

Já para Almeida *et al* (2010), a governança tem despertado interesse do mercado em função das mudanças ocorridas no cenário mundial, dos escândalos corporativos ocorridos nos últimos anos, que é reconhecido como o principal fornecedor de capital do mundo. Além disso, os processos de privatizações, fusões e aquisições, e o crescimento dos fundos de pensão também contribuíram para a preocupação com os estudos da governança das corporações. Todo esse processo tem impactado e promovido mudanças nas legislações dos diversos países, os quais têm buscado estabelecer regras mais claras e transparentes como forma de garantir maior proteção aos investidores e criar ambiente favorável ao alinhamento de interesses.

Jacometti (2012) entende que o sucesso de um negócio e seu consequente crescimento dependem das boas práticas de governança corporativa e da profissionalização da gestão empresarial, por isso o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (2024) entende que a Governança corporativa é um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente.

Segundo Sebrae (2024), a governança corporativa é um modelo de gestão que busca encontrar as melhores soluções para administrar uma empresa. Por ter um foco maior na gestão empresarial, também envolve o trabalho da diretoria da empresa e respectivos órgãos de controle. Os mecanismos de governança, representados pelo conselho de administração, incentivos gerenciais e auditoria externa, entre outros, são ferramentas poderosas, utilizadas para evitar fraudes e garantir os investimentos realizados pelos provedores de capital (Larrate, 2013).

De acordo com Silva (2014) a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores. E, assim, facilitando o acesso ao capital. Por isso a necessidade de transparência nos processos no cotidiano de uma empresa reflete o compartilhamento dos objetivos e metas organizacionais, bem como, no nível de comprometimento e confiança entre os seus colaboradores para alcançar os seus resultados. O conjunto de ações desenvolvidas ao longo dos processos organizacionais constitui a prática da governança corporativa (Ferreira; Medeiros, 2019).

De acordo com Fontes Filho e Picolin (2008) a origem da preocupação com a governança corporativa pode ser associada aos movimentos de crescimento e diversificação das empresas, o que exigiu a profissionalização e especialização de uma nova classe de empregados. No Brasil, a governança corporativa evolui bastante na última década, como reflexo da abertura da economia brasileira, do aumento dos investimentos estrangeiros no País, do processo de privatização de empresas estatais e do número crescente de empresas brasileiras com acesso aos mercados internacionais (Silva, 2014).

Segundo Marques (2007), a governança corporativa é um conceito relativo sobre o modo como as empresas são dirigidas e controladas. Com esta expressão pretende-se abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais. Dentro do conjunto de mecanismos que compõem a governança corporativa como os princípios e as boas práticas, as pessoas, colaboradores, diretores e fundadores, devem estar comprometidos com a proposta que tais mecanismos estabelecem, como o princípio de prestação de contas, em que os funcionários devem deixar clara sua atuação na organização (Ferreira; Medeiros, 2019).

Um sistema de governança eficiente pode otimizar o desempenho da empresa, por tornar o processo decisório menos vulnerável aos conflitos de interesses entre gestores e proprietários, reduzindo o custo gerado pela assimetria informacional e, conseqüentemente, o custo do capital total (Larrate, 2013). Para Rossetti e Andrade (2014), as grandes mudanças observadas na economia e nas condições gerais de operação das empresas no Brasil nos últimos vinte anos estiveram alinhadas às mega mudanças globais, gestadas na transição da década de 1970 para a de 1980 e desencadeadas desde o início dos anos 1990. O alinhamento da estratégia brasileira às transformações daquela época sugere ser interessante um passar de olhos em seus aspectos essenciais.

Para Silva (2016) o conceito de governança corporativa se enquadra, em última análise, em um objetivo maior: o de criar valor e condições para uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade como um todo. A partir deste contexto, Roque (2017, p.25) defende que.

Governança corporativa é um assunto complexo, pois envolve conceitos de diversos ramos de estudo, como economia, administração, contabilidade, direito e psicologia. Preliminarmente, pode-se afirmar que é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas, monitoradas e incentivadas, assegurando-se um comportamento responsável, transparente e confiável necessário para seu crescimento empresarial no longo prazo, bem como colaborando para a decisão de investimento por parte de investidores. Como tal, a boa governança corporativa das empresas contribui para a estabilidade dos mercados financeiros, para o investimento e para o crescimento econômico.

Como visto, a governança corporativa é fundamental para garantir a transparência, a integridade e a responsabilidade nas organizações, estabelecendo diretrizes que orientam a gestão e a tomada de decisões. Dentro desse contexto, o compliance corporativo surge como uma extensão natural, garantindo que as práticas empresariais estejam em conformidade com as leis, regulamentos e padrões éticos, contribuindo para a mitigação de riscos e o fortalecimento da segurança organizacional.

De acordo com Neves (2018) compliance não é só um tema jurídico, mas também um tema de governança corporativa e relaciona-se com outras áreas como ética, finanças, gestão pública e privada, gestão de riscos e auditoria. Franco (2019) afirma que o compliance é uma das áreas que mais cresceram nos últimos anos. No Brasil, a matéria ganhou destaque e importância com o advento da Lei Anticorrupção, além da operação Lava Jato, que fez que grande atenção fosse voltada para a área. De fato, o compliance ganhou substancial relevância após as respostas legislativas dadas a escândalos de corrupção de elevada magnitude que vimos com assombro nos últimos anos (Kleindienst, 2019).

O compliance é um termo da língua inglesa que deriva do verbo *to comply*, que se tornou uma grande “muleta” para quem precisa falar sobre conformidade; portanto, em uma tradução livre para a língua portuguesa, significa cumprir, obedecer e executar aquilo que foi determinado. Em linhas gerais, consiste no dever das empresas de promover uma cultura que estimule, em todos os membros da organização, a ética e o exercício do objeto social em conformidade com a lei (Assi, 2018).

Para Antonik (2016), adotar ética, compliance e responsabilidade social como tônicas gerenciais é um processo mais difícil ainda e requer maturidade empresarial e solidez de propósitos. De acordo com Rodríguez e Brandão (2010), a governança corporativa é o sistema no qual as corporações são dirigidas e controladas. A sua estrutura especifica a distribuição dos direitos e responsabilidades entre os seus diferentes participantes, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados.

Já para Fontes Filho e Picolin (2008), conforme aumenta o valor das empresas no mercado, boas práticas de governança corporativa ampliam também os atrativos aos investimentos em ações, trazendo recursos para a organização. Por isso, segundo Silva e Leal (2007), quando são aplicadas as práticas de governança corporativa à corrupção se torna um comportamento eticamente inaceitável.

Para Rocha, Cestari e Piellusch (2023) o Mercado de Capitais é o conjunto de instituições e de instrumentos que negociam, entre compradores e vendedores, os valores mobiliários emitidos pela empresa como forma de captação de recursos e de proporcionar liquidez a esses títulos. A bolsa de valores criou níveis de

governança para auxiliar investidores no conhecimento do estágio de cada empresa, sendo o Novo Mercado o segmento de empresas que adotam os melhores níveis de governança no Brasil. Com isso, acredita-se que a empresa pode gerar maior confiança, atrair mais investidores, aumentar a liquidez, reduzir o risco e melhorar a precificação das ações (Carrete, 2019).

O mercado de financeiro assume papel dos mais relevantes no processo de desenvolvimento econômico. É o grande municiador de recursos permanentes para a economia, em virtude da ligação que efetua entre os que têm capacidade de poupança, ou seja, os investidores, e aqueles carentes de recursos de longo prazo, ou seja, que apresentam déficit de investimento. De acordo com Brito (2020) as operações de mercado de financeiro demandam e reforçam a governança corporativa aplicada e bem estruturada como fator de destaque em relação ao proveito total, por parte das companhias.

O mercado de financeiro está estruturado de forma a suprir as necessidades de investimentos dos agentes econômicos, por meio de diversas modalidades de financiamentos a médio e longo prazos para capital de giro e capital fixo. É constituído pelas instituições financeiras não bancárias, instituições componentes do sistema de poupança e empréstimo (SBPE) e diversas instituições auxiliares. O mercado de Financeiro oferece também financiamentos com prazo indeterminado, como as operações que envolvem a emissão e subscrição de ações (Assaf Neto, 2021).

No final dos anos 2000 foi criado o Novo Mercado, segmento destinado às empresas comprometidas com a adoção de padrões elevados de governança corporativa. O objetivo era diferenciar as empresas que atendiam a tais requisitos, já que os investidores procuravam a redução de riscos relacionados à assimetria de informações e a garantia dos direitos dos acionistas. (Rocha; Cestari; Piellusch, 2023).

Ainda segundo Assaf Neto (2019), o mercado financeiro vem assumindo grande importância na economia globalizada, atendendo às diferentes expectativas dos agentes econômicos. A competitividade global acelerou a necessidade dos participantes do mercado financeiro em conhecerem suas técnicas e métodos de avaliação, destacando o conflito risco-retorno presente nas diversas decisões financeiras.

O mercado de capitais é responsável por atender as necessidades de grande volume de recursos financeiros de longo prazo; os investidores, os agentes superavitários, podem investir nos títulos emitidos pelos agentes deficitários, os tomadores de recursos (Carrete, 2019). Nesse segmento, os bancos de investimento, os bancos múltiplos com carteira de investimento, as corretoras de valores e as distribuidoras de valores mobiliários atuam como prestadores de serviços às empresas emissoras, auxiliando-as na colocação dos títulos aos investidores.

A EXIGÊNCIA DAS BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MERCADO FINANCEIRO BRASILEIRO

Apesar de parecer redundante afirmar que uma metodologia de gestão precisa estar alicerçada em boas práticas para garantir seu sucesso no ambiente organizacional, a governança corporativa é uma política que visa justamente reforçar esse conceito, de forma clara, transparente e buscando ainda combater distorções identificadas dentro das organizações. É importante entender que as organizações visam criar valor a sua marca perante o mercado financeiro e para isso precisa colocar em prática regras envolvendo aspectos éticos, de compromisso social, de austeridade financeira, respeito por seus parceiros, transparência e relação com a sociedade.

Decidir pela abertura de capital é uma tarefa das mais importantes e complexas a serem tomadas por uma empresa. Ao optar pela abertura, a estrutura organizacional é alterada, e com ele o posicionamento estratégico, a transparência e a forma como a companhia é vista pelo mercado e sociedade. Nesse sentido, foram criados com o objetivo principal de desenvolver o mercado financeiro brasileiro e elevar os padrões de governança corporativa, os segmentos de listagem da B3. As organizações que desejam abrir seu capital na Bolsa de Valores (B3, 2024) precisam apresentar políticas de governança corporativa bem definidas. Atualmente existem cinco faixas de governança corporativa aplicadas, sendo: *Bovespa Mais*, *Bovespa Mais Nível 2*, *Novo Mercado*, *Nível 2* e *Nível 1*.

Ainda segundo a B3 (2024) todos esses segmentos prezam por regras de governança corporativa diferenciadas. Essas regras vão além das obrigações que as companhias têm perante a Lei das Sociedades por Ações (Lei das S.As.) e têm como objetivo melhorar a avaliação daquelas que decidem aderir, voluntariamente, a um desses segmentos de listagem. Essa aplicação da governança no mercado financeiro demonstra, dentre outras coisas, uma preocupação do investidor referente a integridade e austeridade que as empresas precisam ter para serem consideradas num portfólio de investimento.

A prática da compliance requer que a organização, tenha bem definida sua missão, visão e conjunto de valores que pretende praticar no mercado, destacando ainda de forma clara todas as suas regras de proteção e combate à corrupção. Acrescenta-se a isso o combate ao desperdício de recursos e transparência nas informações. Essa última está diretamente ligada ao combate da corrupção, uma vez que, por exemplo, ao publicitar suas informações para a sociedade existem maiores condições delas serem investigadas ou controladas.

De acordo com Martin (2023), a criação dessas categorias foram criadas em 2000, no momento em que a bolsa percebeu que era preciso ter segmentos adequados aos diferentes perfis de empresas, para desenvolver o mercado financeiro brasileiro. Além disso, essas exigências contribuíram para atração de os investidores por exigirem o cumprimento de regras mais rígidas.

No Nível I, as empresas devem ter um *free float* (número mínimo de ações em circulação no mercado) de 20%, elevando a liquidez dos papéis do mercado e facilitando a compra e venda dos ativos pelos investidores. Nesse nível não há uma exigência para as companhias que fazem parte do segmento Básico, por exemplo. Já no Nível II, se o controle da companhia for vendido, o investidor tem o direito de vender suas ações e embolsar 100% do preço por papel recebido pelo controlador no momento de venda, processo conhecido como *tag along*. Na listagem Básica e Nível I, a regra estipula que a quantia seja de 80%. No Novo Mercado – padrão mais elevado de listagem – as empresas são obrigadas a implementar funções de compliance, além do comitê de auditoria e auditoria interna e só podem emitir ações ordinárias – ou seja, que dão direito de voto. As empresas consideradas *blue chips*, aquelas mais conhecidas e relevantes de uma bolsa de valores, como Vale (VALE3), Banco do Brasil (BBAS3) e Ambev ON (BEV3) estão listadas na categoria. As ações *blue chips* do Brasil estão entre os ativos mais negociados da B3 (B3SA3) (B3, 2024).

A decisão sobre em qual segmento as empresas vão ingressar ao abrir capital depende do nível de governança, das regras e das obrigações as quais essas empresas concordam em aderir voluntariamente. No que tange aos mecanismos de compliance, precisam estar bem enraizados em seu corpo de colaboradores, pois esses serão multiplicadores da política organizacional para crescimento. Sendo assim, a governança requer que seus membros entendam do que se trata suas políticas e quais contribuições a mesma poderá oferecer para eles e para a sociedade na qual está inserido, uma vez que com processos bem definidos e regras claras de gestão a probabilidade da organização se desenvolver e bem maior.

Uma característica básica das empresas que utilizam a governança corporativa é a constituição e forte atuação de seu conselho de administração, que visam justamente analisar as variáveis administrativas para, em conjunto tomar as melhores decisões organizacionais pautadas em transparência de informações (Prado, 2023). Esse conselho, quando imbuído da obrigação da prática de boa governança, precisa trabalhar primando pela justiça, honestidade, clareza nos processos e compromisso social. Vale ressaltar que tais práticas podem favorecer o aumento da credibilidade organizacional perante a sociedade e consequentemente o crescimento do seu valor de mercado.

No Brasil existem alguns exemplos do uso das políticas de governança e que serão apresentados a seguir.

EXEMPLOS DE POLÍTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

A palavra “Governança Corporativa” ganha força no Brasil nos anos 90, com a fundação, em 1995, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, inicialmente denominado Instituto Brasileiro de Conselhos de Administração, publicando sua primeira versão do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa já no ano de 1999, atualmente em sua sexta edição, seguindo o exemplo da Organização para

a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que no mesmo ano publicou sua primeira versão dos Princípios de Governo das Sociedades do G20 e da OCDE.

Conforme apresentado na tabela 1, a seguir, o Brasil possui algumas empresas com excelente reputação no que concerne à Governança Corporativa. As dez melhores classificadas foram apresentadas por meio da sexta edição do Ranking *Merco* de Responsabilidade e Governança Corporativa no Brasil (Merco, 2024) e tem a Natura como primeira colocada entre todas as avaliadas. Importante destacar que a referida empresa se classificou em primeiro lugar nas seis edições divulgadas.

Tabela 1 - Melhores empresas do Brasil em 2023.

Classificação das 10 melhores empresas brasileiras		
Posição	Empresa	Pontuação
1	NATURA	10000
2	GRUPO BOTICÁRIO	7756
3	HOSPITAL SÍRIO-LIBANÊS	7628
4	MAGAZINE LUIZA	7399
5	ITAÚ UNIBANCO	7370
6	NESTLÉ	7291
7	MERCADO LIVRE	7258
8	GOOGLE	7229
9	AMBEV	7179
10	HOSPITAL ALBERT EINSTEIN	6922

Fonte: MERCOS (2024).

Observa-se na referida tabela que a maioria quase absoluta das empresas listadas atuam no mercado financeiro. Isso se deve a necessidades legais e também à credibilidade que programas de Governança Corporativa criam perante a sociedade. Abordando mais diretamente algumas empresas listadas, ao observar a Natura, sua estrutura organizacional busca seguir esses princípios de gestão.

A Natura & Co é administrada pelo seu Conselho de Administração e por sua Diretoria. O Conselho de Administração da Natura & Co Holding S.A. é atualmente composto por 8 membros altamente experientes, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral ou nomeados pelo Conselho de Administração em caso de vacância, com mandato unificado de dois anos, sendo permitida a reeleição. A Companhia também estabelece em seu estatuto social que no mínimo um terço dos membros do Conselho de Administração deverão ser conselheiros independentes, conforme a definição do Regulamento do Novo Mercado. Atualmente, quatro dos 8 membros do Conselho de Administração são considerados independentes, o que corresponde a 50% de sua composição (NATURA. 2025).

Tal citação evidencia o nível de compromisso organizacional que a empresa tem e sua preocupação com a forma como busca trazer transparência a sua gestão. Ainda discorrendo sobre a Natura, ela afirma que “Cabe ao Conselho de Administração, dentre outros, a eleição e destituição dos diretores da Companhia, a atribuição de suas funções, aprovação de suas alçadas e políticas e a fiscalização de sua gestão.

Já outra empresa que aparece na Tabela, o Grupo Boticário (2025) tem uma política referente a Governança Corporativa, que afirma que seu sucesso vai além dos negócios, possuindo foco ambiental, social e de governança (ESG). Em seu relatório de 2023 (Boticário, 2025, p. 97-106), publicado em maio de 2024, são colocados cinco pontos como destaque nos aspectos de Governança:

1. **Fornecimento sustentável** - Promover o fornecimento responsável em nossas cadeias de suprimentos, como forma de combater o desmatamento ilegal, a perda da biodiversidade e de promover condições adequadas de trabalho (p.97).
2. **Estrutura de Governança** - tem como principal órgão de governança o Conselho Consultivo. O órgão é responsável por avaliar e fazer recomendações sobre temas relacionados à estratégia do Grupo e aos resultados obtidos nos aspectos econômico, reputacional e de ESG (p.100).
3. **Gestão de Riscos** - Todas as áreas são envolvidas na gestão de riscos, que tem o papel de identificar, avaliar, controlar e mitigar os riscos inerentes às atividades da organização. As áreas de Auditoria Interna, Gestão de Riscos e Controles Internos são responsáveis por validar os planos de ação e controles dos riscos identificados, bem como por avaliar a eficácia desses mecanismos. (p.104).
4. **Direitos Humanos** - O respeito aos direitos humanos é um valor fundamental para o Grupo Boticário e a base do relacionamento com toda a sua cadeia. O Grupo Boticário é signatário do Pacto Global e aderiu à Declaração Universal dos Direitos Humanos, da ONU. (p.105).
5. **Privacidade e Segurança de Dados** - Para garantir a privacidade e a proteção de dados, o Grupo atua de forma responsável, usando informações de forma ética e segura (p.106).

Outro exemplo importante é o Hospital Sírio-Libanês (HSL), que buscou no processo de governança corporativa a profissionalização de sua gestão, o que contribuiu para manter-se nacionalmente reconhecido pela qualidade de seus serviços. A profissionalização da gestão direcionou para as mãos de um administrador profissional do dia a dia operacional do hospital, além de passar responsabilidades por ensino e pesquisa para uma pessoa com representação importante no corpo clínico.

Com essas mudanças as decisões tornaram-se mais rápidas e de maneira mais adequada às transformações do ambiente. As decisões de caráter político para serem aprovadas, obrigatoriamente tinham que passar pelo conselho para serem discutidas. O processo de governança corporativa deve atuar como um jogo de pesos e contrapesos que equilibra aquilo que as pessoas querem fazer, aquilo que a sociedade necessita e o que é possível ser feito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se cada vez mais no Brasil a importância que as grandes empresas têm dado à implantação de políticas de Governança Corporativa, visando garantir transparência e credibilidade a sua operação. Aspectos envolvendo direitos humanos e compromissos ambientais são tratados com grande relevância ao abordar este tema.

O mercado financeiro brasileiro tem exigido cada vez mais que as empresas atuem com políticas claras de governança corporativa, uma vez que as práticas de compliance proporcionam maior confiança aos investidores. Essa relação está diretamente associada a minimizar fraudes e ações que possam facilitar a corrupção organizacional.

A revisão apresentada neste trabalho reforça o entendimento da importância da Governança Corporativa para as empresas modernas. A hipótese de geração de valor e credibilidade perante a sociedade se mostra coerente, pois as principais empresas classificadas com os melhores programas de governança estão listadas na bolsa de valores do país, que para promover maior segurança aos investidores exige a implantação dessas práticas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Moisés Araújo *et al.* Evolução da qualidade das práticas de governança corporativa: um estudo das empresas Brasileiras de capital aberto não listadas em bolsa. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v. 14, n. 5, p. 907-924, Oct. 2010. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/46402110_Evolucao_da_Qualidade_das_Praticas_de_Governanca_Corporativa_um_Estudo_das_Empresas_Brasileiras_de_Capital_Aberto_Nao_Listadas_em_Bolsa. Acesso em: 14 nov. 2024.

ANTONIK, Luís Roberto. **Compliance, Ética, Responsabilidade Social e Empresarial**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016. *E-book*. ISBN 9786555206708. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786555206708/>. Acesso em: 09 nov. 2024.

ASSAF NETO, Alexandre. **Investimentos no Mercado Financeiro: Usando a Calculadora HP 12C**. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*. ISBN 9788597022575. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597022575/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

ASSAF NETO, Alexandre. **Mercado Financeiro**. 15. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. ISBN 9788597028171. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597028171/>. Acesso em: 01 nov. 2024.

ASSI, Marcos. **Compliance: como implementar**. São Paulo: Trevisan Editora, 2018. *E-book*. ISBN 9788595450356. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595450356/>. Acesso em: 12 set. 2024.

B3. **Segmentos de Listagem**. Disponível em: https://www.b3.com.br/pt_br/produtos-e-servicos/solucoes-para-emissores/segmentos-de-listagem/sobre-segmentos-de-listagem/, Acesso em: 13 out. 2024

BOTICÁRIO, Grupo. **Relatório ESG 23**. Disponível em: https://www.grupoboticario.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Relatorio_ESG_23.pdf Acesso em: 12 mar. 2025.

BRITO, Osias Santana de. **Mercado financeiro**. 3. ed. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2020. *E-book*. ISBN 9788571440258. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788571440258/>. Acesso em: 03 nov. 2024.

CARRETE, Liliam S. **Mercado Financeiro Brasileiro**. Rio de Janeiro: Atlas, 2019. *E-book*. ISBN 9788597021394. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597021394/>. Acesso em: 07 set. 2024.

FERREIRA, Patrícia Brasil; MEDEIROS, Francisco de Assis da Silva. Governança Corporativa: uma abordagem acerca da importância para a melhoria da gestão organizacional. **Congresso Internacional de Administração 4.0**. Disponível em: chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://admpg.com.br/2019/anais/arquivos/06292019_160631_5d17bd8312dc5.pdf Acesso em: 13 nov. 2024.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3.ed. Porto Alegre: ArtMed, 2008. *E-book*. ISBN 9788536318523. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788536318523/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; PICOLIN, Lídice Meireles. Governança corporativa em empresas estatais: avanços, propostas e limitações. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <http://www.scielo.br/rap/v42n6/07.pdf> . Acesso em: 14 nov. 2016.

FRANCO, Isabel. **Guia Prático de Compliance**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. *E-book*. ISBN 9788530988692. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788530988692/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

GIL, Antonio Carlos. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2021. *E-book*. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559770496/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Governança Corporativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 01 nov. 2024.

JACOMETTI, Márcio. Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro: uma análise a partir da perspectiva weberiana. **Revista de Administração Pública**, 46(3), 753–773. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap/a/g8WFvbKQJmx9LbNCHwkKLmf/#> Acesso em: 10 nov. 2024.

KLEINDIENST, Ana Cristina. **Grandes Temas do Direito Brasileiro: Compliance**. 2nd ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. *E-book*. p.5. ISBN 9788584935178. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584935178/>. Acesso em: 16 nov. 2024.

LARRATE, Marco. **Governança corporativa e remuneração dos gestores**. Rio de Janeiro: Atlas, 2013. *E-book*. p.3. ISBN 9788522477005. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522477005/>. Acesso em: 07 nov. 2024.

LOPES, Elaine Cristina. VALENTIM, Marta Lígia Pomim. **Gestão da informação e governança corporativa em empresas de capital aberto**. São Paulo: UNESP, 2010. Disponível em: <http://books.scielo.org/id/j4gkh/pdf/valentim-9788579831171-14.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2016.

MARQUES, Maria da Conceição da Costa. Aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. **Revista de Administração Contemporânea**. Curitiba, v.11, n. 2, p. 11-26, June 2007. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 14 mar. 2016.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 3. ed. ver. atual. São Paulo: Ática, 2012.

MENDES, Francisco Schertel; CARVALHO, Vinicius Marques de. **Compliance: Concorrência e combate à corrupção**. São Paulo: Trevisan Editora, 2017. *E-book*. ISBN 9788595450073. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595450073/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

MERCO. **Monitor empresarial de reputação corporativa**. Disponível em: <https://www.merco.info/br/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>. Acesso em: 14 nov. 2024.

NATURA. **G-Governança Corporativa**. Disponível em: <https://ri.naturaeco.com/a-natura-co/o-grupo/g-governanca-corporativa/> Acesso em: 13 mar. 2025.

NEVES, Edmo Colnaghi. **Compliance Empresarial:** o tom da liderança. São Paulo: Trevisan Editora, 2018. *E-book*. ISBN 9788595450332. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595450332/>. Acesso em: 19 out. 2024.

PRADO, Roberta Nioac. **Governança Corporativa.** v.III. Rio de Janeiro: Saraiva Jur, 2023. *E-book*. ISBN 9786553625129. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786553625129/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ROCHA, Ricardo Humberto; CESTARI, Walter; PIELLUSCH, Marcos. **Mercado de capitais e bolsa de valores.** Barueri: Manole, 2023. *E-book*. ISBN 9788520458365. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788520458365/>. Acesso em: 14 nov. 2024.

RODRIGUES, Gregório Mancebo; BRANDÃO, Mônica Mansur. **Visões da Governança Corporativa:** A realidade das sociedades por ações e a sustentabilidade. São Paulo: Saraiva, 2010.

ROQUE, Pamela Romeu. **Governança corporativa de bancos e a crise financeira mundial:** Análise Comparativa de Fontes do Cenário Brasileiro. 2.ed. São Paulo: Almedina Brasil, 2017. *E-book*. ISBN 9788584933402. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788584933402/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

ROSSETTI, José Paschoal.; ANDRADE, Adriana. **Governança Corporativa:** Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 7. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2014. *E-book*. ISBN 9788522493067. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788522493067/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas.** 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016. *E-book*, p.1. ISBN 9788597008920. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788597008920/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e Sucesso Empresarial:** melhores práticas para aumentar o valor da firma. 2. ed. Rio de Janeiro: Saraiva, 2014. *E-book*. ISBN 9788502220492. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788502220492/>. Acesso em: 13 nov. 2024.

SILVA, André Luiz Carvalhall da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. **Governança Corporativa:** Evidências Empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas, 2007.

SEBRAE. **A governança corporativa pode tornar sua empresa mais competitiva.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-governanca-corporativa-pode-tornar-sua-empresa-mais-competitiva,61c38222a9663810VgnVCM100000d701210aRCRD> Acesso em: 01 out. 2024.

1. Mestre em Tecnologias Aplicáveis à Bioenergia, Pós-Graduado em Docência do Ensino Superior e em Gestão de Pessoas. Bacharel em Administração com Ênfase em Recursos Humanos. Instituição: Rede UniFTC. E-mail: lucianocastroadm@gmail.com; Orcid: <https://orcid.org/0009-0007-4438-8544> CV: <https://lattes.cnpq.br/4621263485532359>

2. Mestre em Desenvolvimento Regional e Urbano, MBA em Finanças, Pós-graduado em Administração de Empresas e em Metodologia do Ensino Superior. Bacharel em Ciências Econômicas. Instituição: Rede UniFTC. E-mail: isaias.ims@gmail.com; Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-8728-2164> CV: <http://lattes.cnpq.br/6613399936629998>

3. Mestre em Mestre em Tecnologias Aplicáveis à Bioenergia, Pós-Graduado em Gestão Estratégica de Pessoas, Bacharel em Administração. Licenciado em Pedagogia. Instituição: Rede UniFTC. E-mail: 00carlosfreitas@gmail.com; Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-1878-0378> CV: <http://lattes.cnpq.br/8370966483138222>

4. Mestre em Educação e Contemporaneidade, Especialista em Educação Matemática, Graduado em Matemática. Rede UniFTC. E-mail: cezarsarly@gmail.com; Orcid: <https://orcid.org/0009-0005-4515-5967> CV: <http://lattes.cnpq.br/0747516497731777>

5. Mestre em Tecnologias Aplicáveis à Bioenergia. Pós-graduada em Gestão de Pessoas em Ambiente Organizacional e em Docência do Ensino Superior. Graduada em Comunicação Social - Cinema e Vídeo. Instituição: Rede UniFTC. E-mail: jucenturiao@gmail.com; Orcid: <https://orcid.org/0009-0009-0036-5310> CV: <http://lattes.cnpq.br/3433555850640982>

Recebido em: 28 de Março de 2025
Avaliado em: 23 de Outubro de 2025
Aceito em: 9 de Novembro de 2025



www.periodicos.uniftc.edu.br



Periódico licenciado com Creative Commons
Atribuição-NãoComercial 4.0 Internacional.