

GOVERNANÇA CORPORATIVA NA GESTÃO FINANCEIRA

Nádia Wagih El Kadri ¹

Walter Budacs Junior²

RESUMO

O intuito deste artigo é apresentar métodos de implementação teórica e conseqüentemente prática da governança corporativa tendo como base seus pilares, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade social, a fim de que organizações nacionais possam visar sua crescente expansão de forma sustentável voltando estes aspectos com ênfase aos negócios do Brasil onde, através da expansão de grandes empresas, não apenas se corresponda somente pela capacidade de criação de um negócio inovador e rentável para os acionistas e sociedade envolvida, mas sim que haja uma vinculação de que exista também uma grande contribuição na valorização do mercado, por meio de condutas éticas e morais benéficas ao planejamento organizacional, presentes no atual e futuro cenário social se mostrando com base nas performances destas com relação a boa gestão da governança corporativa existentes, havendo assim a valorização do endomarketing realizado.

Palavras-chave: Governança. Transparência. Gestão Financeira.

ABSTRACT

The purpose of this article is to present methods of theoretical and consequently practical implementation of corporate governance based on its pillars, transparency, equity, accountability and social responsibility, so that national organizations can aim

¹ Mestranda em Negócios Internacionais; Especialista em Finanças e Controladoria, Gestão Pública, Engenharia de Produção, Docência no Ensino Superior, Ciências Políticas, Logística, Plano de Marketing e Tópicos em Estatística. Graduada em Administração, Ciências Contábeis e Pedagogia. Docente no ensino superior e atuação mercadológica na área comercial e auditoria de processos.

² Doutorando em Administração; Mestre em Governança Corporativa. Especialista em Marketing, Gestão Empresarial e Finanças. Graduado em Administração de Empresas. Palestrante. Docente no ensino superior e atuação mercadológica na área financeira, econômica, gestão de pessoas e de consultoria empresarial.

at their growing expansion in a sustainable manner by returning these aspects with emphasis on business in Brazil where, through the expansion of large companies, not only is it matched by the capacity to create an innovative and profitable business for the shareholders and society involved, but there is also a link that there is a great contribution in the market valuation, through ethical and moral behaviors beneficial to organizational planning, present in the current and future social scenario showing based on their performance in relation to good management of existing corporate governance, thus valuing the endomarketing performed.

Keywords: Governance. Transparency. Financial Management.

INTRODUÇÃO

A história da Governança Corporativa começou a ser estudada na década de 1970 no Estados Unidos com o processo de aglutinação societária por Robert A. G. Monks que foi o fundador e presidente da *Institutional Shareholder Services* – empresa de fundos de capitais.

Por volta de 1990, motivado pela ocorrência de alguns casos de conflitos entre proprietários como o *Guinness* - considerado um escândalo, 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, o caso da 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 outros acontecimentos que fizeram com que os acionistas, principalmente os investidores institucionais e os minoritários, percebessem que precisavam ter uma atuação mais ativa dentro dos órgãos colegiados das sociedades anônimas de uma forma geral, explanado hoje por organizações de todos os portes.

Já aqui no Brasil, este assunto começou a ser desenvolvido a partir do IBGC - Instituto Brasileiros de Governança Corporativa. Muitos autores comparam empresas a uma embarcação, ambas vão encontrar mares bravos e por isso devem estarem 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 esse motivo é preciso se aprofundar mais sobre as múltiplas abordagens dentro dessa “embarcação” – empresa - desde a adesão dos principais atores a códigos e conduta pré-acordados, 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.

Dentro dessas águas que nasceu o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa 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 nacional e contribuir para o desempenho sustentável das organizações.

Entretanto, além do alcance nacional, tornou-se *benchmarking* entre instituições de governança para a América Latina, Caribe e África, além de ter seu relatório anual de 2009 e 2010 como vencedores do 12º e 13º prêmio ABRASCA - Associação Brasileira das Companhias Abertas. Na categoria organização não empresarial, também assina tratado de cooperação com a GRI (*Global Reporting Initiative*) para hospedar as atividades de iniciativa no Brasil desde 2011, disseminando valores em todas frentes de trabalho relacionadas. De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC 2004):

A governança corporativa é representada pelo sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm por finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar o acesso ao capital e contribuir. Obtendo isso em vista conclui-se que o objetivo da governança corporativa é o relacionamento estreito e o controle sobre os executivos e modelos de gestão nas grandes empresas, com foco em

demandar os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Ao abordar o tema Governança Corporativa (GC), deve-se sempre mencionar as formas de condução e direcionamento para uma organização. Quando se trata de definir sua origem deve-se relacioná-la à possibilidade de resolver os eventuais problemas, muitas vezes, ocorridos pela ruptura nas organizações entre os *stakeholders*, ou seja, por desconhecimento de quem é o dono, quem são seus pares, quem afinal está à frente da administração.

A governança corporativa é baseada na premissa de conflitos de interesses (Jensen; Meckling, 1976), influenciando no processo decisório da administração (Mendonça *et al.* 2013), contribuindo para minimizar possíveis assimetrias informacionais entre gestores e os demais *stakeholders* interessados nos resultados da empresa. Em contrapartida, estudos voltados a entidades desportivas ainda são relativamente reduzidos, sendo uma lacuna a questão da governança corporativa nos esportes (Ferkins; Shilbury, 2012, citado por Mendonça *et al.* 2013). É assim uma necessidade se compreender como os mecanismos de governança atuam nestas entidades (Ferkins; Shilbury; McDonald, 2009; Ferkins; McDonald; Shilbury, 2010, citados por Mendonça *et al.* 2013), influenciando a posteriori em sua gestão e controle.

Ao tratar do assunto governança corporativa, deve-se sempre mencionar as formas de condução e direcionamento para uma organização. Quando se trata de definir sua gênese, deve-se relacionar com a possibilidade de resolver os eventuais problemas, muitas vezes ocorridos pela ruptura, nas organizações entre os *stakeholders*, ou seja, quem é o dono, quem são seus pares, quem afinal administra.

A metodologia utilizada é bibliográfica, feita através de pesquisas em livros, artigos, teses e periódicos publicados. Além disso, a pesquisa é qualitativa, tem caráter exploratório e abordagem descritiva.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é do tipo exploratório, pois busca aproximar à temática. É descritiva, pois descreve o fenômeno e explora as leis e práticas organizacionais. Assim, quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois

visa proporcionar imersão do pesquisador dentro da visão geral e contribuir na focalização de questões e fontes de dados.

1 GORVERNANÇA CORPORATIVA: Funcionamento organizacionais

A boa governança tem como características básicas a transparência em suas relações principalmente com os *stakeholders* e, a partir daí, começam a serem executadas nas organizações as políticas próprias, os processos e, conseqüentemente, as leis. O interessante é, que com todas essas ferramentas implementadas, ainda existem casos de corrupção.

Para Andrade e Rosseti (2006, p. 132): “Vistos como grupos interagentes do ambiente de negócios das companhias, os *stakeholders* precisam ser administrados de forma a assegurar lucratividade, crescimento e fluxos livres de caixa”. Para os referidos autores foram inseridos na análise, além dos quesitos “Transparência e Prestação de Contas, amplamente incluídos pela legislação brasileira”, pontos considerados essenciais como: “Eficiência, Previsibilidade, Boa Gestão Financeira e Prevenção à Corrupção”. Também foram considerados fatores ligados ao clima político como: “a ampla Participação nos Processos Decisórios e a Democratização das empresas, através do acesso à informação e a disputa do poder”. É unânime que a implantação de apenas um ou alguns destes cinco pontos, com certeza, não garantem a efetiva boa gestão para uma organização.

Em relação a definição científica de GC, para Lodi (2000, p.13), “Governança Corporativa é o sistema de relacionamento entre os acionistas, os auditores independentes, os executivos da empresa, lideradas pelo Conselho de Administração”. Andrade e Rossetti (2004, p.25) sintetizam o conceito de governança corporativa como “um conjunto de mecanismos de gestão das empresas”. Para o IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 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. Já Gilles B. Paula, 2016 na matéria *Governança Corporativa: tudo que você precisa saber sobre o “fair play” do mundo dos negócios!*, caracteriza a governança corporativa como um conjunto de boas práticas, para aumentar a confiança das partes interessadas sendo

eles em investidores, acionistas, fornecedores, colaboradores, dentre outros diante os princípios éticos, transparentes e de mecanismos que propõem um melhor desempenho econômico.

Em relação à função, de acordo com Millstein (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 tenha 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 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 – Bolsa de Valores de São Paulo, atualmente com a nomenclatura B3 (Brasil, Bolsa, Balcão) - decidiu criar níveis de governança para empresas que negociam através dela. Foram criados para isto níveis de segmentação, que foram separados em nível 1, nível 2, novo mercado e Bovespa Mais, em que para o nível 1 as exigências são de menor grau e o Bovespa Mais com um grau de exigência maior.

No quadro a seguir são demonstrados os níveis de governança e suas exigências para cada nível:

QUADRO 1.1: Comparativo entre os mercados

	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

FONTE:

BM&FBovespa.

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

Expressões necessárias para entendimento do quadro:

- *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, o analista econômico da *Wintrade*, José Góes, “as principais diferenças entre ações preferenciais (PN) e as ordinárias (ON) é 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, criados 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* definem 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; sendo assim, é possível afirmar que o conceito e objetivo da governança corporativa são o relacionamento estreito e o controle sobre os executivos e modelos de gestão nas grandes empresas, com foco em demandar

os princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

A estrutura organizacional da governança corporativa é composta por elementos específicos para uma execução de prática positiva: 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, através dela, a empresa zela pela sua fidelidade e dignidade, garantindo uma maior confiabilidade nas informações expostas pelas demonstrações financeiras e notas explicativas emitidas por ela.

Apesar das privatizações ocorridas de muitas estatais no Brasil nas décadas de 1980 e 1990, o Estado ainda assim é acionista relevante em diversas companhias, algumas até mesmo com posicionamento relevante do BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento - e fundos de pensão que são indiretamente controlados pelo Governo de tal forma existindo as companhias estatais e as mistas nas quais o Governo é o investidor majoritário, mas podendo realizar o compartilhamento das ações com investidores privados. Também pode haver situações em que o Estado possui investimento minoritário em algumas companhias; porém, mesmo com capital inferior implementado na organização, pode haver interferência do governo sobre aspectos estratégicos e maneiras de investimentos destas empresas. Dessa forma, uma das maneiras para se controlar a maneira de interferência do governo sobre um negócio e decifrar se este se encontra em caminhos que beneficiem a todos e isso deve ser feito por meio da governança corporativa instalada no ambiente organizacional de cada empresa.

Para deixar de maneira mais tangível a se visualizar este cenário da necessidade na implementação da governança corporativa, é traduzindo o modo como o governo controla suas ações, hoje perante diversos escândalos envolvendo empresas de renome como *Petrobrás*, *Vale*, *JBS* e dentre outras caracterizando que a governança nestes ambientes não estavam bem estruturados, ocasionando os inúmeros desvios de condutas e conseqüentemente prejudicando todo o conjunto de *stakeholders* interligados com essas empresas.

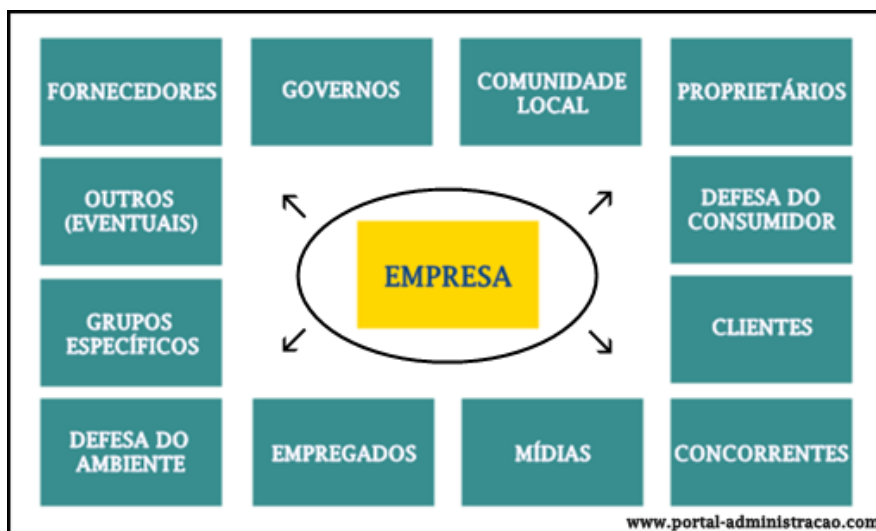
A teoria dos *stakeholders*, no contexto da governança corporativa, permite a identificação de estratégias direcionadas e fundamentadas em práticas corporativas. O posicionamento de Porter³, as competências essenciais, as disciplinas de valor, as estratégias de *Ohmae*⁴ e outras teorias permitem identificar e valorizar a importância da teoria dos *stakeholders* como basilar no meio empresarial e como parte integrante do planejamento estratégico em sua essência.

Conforme o site *Administradores.com*, as partes que integram o grupo de influência (*stakeholders*) são:

³ Michael Eugene Porter é um professor da Harvard Business School, com interesse nas áreas de Administração e Economia. É autor de diversos livros sobre estratégias de competitividade.

⁴ Kenichi Ōmae é um dos mais importantes estrategistas empresariais e desenvolvedor da 3C's Model.

FIGURA 1.1: Os *Stakeholders* e as Teorias Institucionais da Firma



FONTE: www.portal-administracao.com

Argenti (1997) deixa claro que o número de *stakeholders* que atuam na organização é infinito, dependendo de suas peculiaridades e do negócio envolvido. Para a BM&FBovespa atual B3(2019), a governança corporativa é mencionada como:

Conjunto de mecanismos de incentivo e controle que visa assegurar que as decisões realizadas sejam tomadas objetivando benefícios a longo prazo das organizações, havendo inclusão do conselho de administração ativo e que este atue com autonomia sendo este independente, que o sistema de remuneração dos administradores e colaboradores seja alinhado com os interesses da sócios da

companhia, assegurando os controles internos que obtenha procedimentos e práticas éticas.

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. Neste 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.

A seguir será definido cada um dos pilares na adoção de Governança Corporativa na empresa em relação aso *stakeholders*.

1.1 TRANSPARÊNCIA

A transparência não precisa ser resguardada apenas no acesso das informações obrigatórias por exigência da lei. A transparência é considerada única em uma organização, quando está representada para todas as partes envolvidas as informações que legitimamente sejam de seu interesse. O conceito de transparência não deve se ater somente ao desempenho econômico-financeiro, mas, deve conter também os demais fatores, inclusive os que não podem ser tocados e que direcionam as ações da gestão.

É a transparência nas informações que permite a identificação e comprovação dos demais princípios de governança em uma organização. Sendo assim, é a principal responsável pela credibilidade de uma entidade e de seus gestores, tanto à frente dos grupos internos como em relação a terceiros, os chamados *stakeholders*.

1.2 EQUIDADE

A definição de equidade resume, de forma objetiva, ao que se espera de uma entidade gerenciada pelos princípios de Boa Governança: (a) apreciação e julgamento justo, com respeito à igualdade de direito de cada um; (b) virtude de quem ou do que manifesta senso de justiça, imparcialidade e respeito à igualdade de direitos; (c) correção e lisura na maneira de proceder, julgar e opinar. Passa, portanto, pela análise do tratamento de seus diversos públicos de interesse, que são os *stakeholders*.

1.3 PRESTAÇÃO DE CONTAS

Dentro dos objetivos da boa governança, os responsáveis por administrar uma organização, devem sempre prestar contas de sua atuação, atribuindo-se de forma integral as consequências como únicos responsáveis por ação e omissão.

As organizações devem ir além de aderir às necessidades legais de divulgar os seus relatórios financeiros. Precisam, efetivamente, comunicar de forma adequada todas as suas atividades para o público de maneira geral. Conseguir apresentar e confirmar que os dados contábeis públicos refletem a realidade da entidade do ponto de vista patrimonial, financeiro, fiscal e de resultado econômico, além de confirmar a transparência gerencial, esses dados demonstram uma atuação administrativa responsável, comprometida e confiável.

1.4 INTEGRIDADE INSTITUCIONAL

Os responsáveis pela administração de qualquer entidade devem zelar pelos pilares sustentáveis (meio ambiente, econômico e social) da organização, de modo a enfatizar a sua existência, apresentando nas ações diárias conceitos de ordem social e ambiental. A avaliação do nível de responsabilidade inserida em uma organização passa por identificar se existe linhas claras e transparentes de atuação, que permitam o pessoal interno operacionalizar dentro de limites objetivos e demonstrem para todos os interessados como são seguidos e executados os processos e os procedimentos dentro da entidade.

O reconhecimento de um sistema de informações, de controles gerenciais precisos, de processos operacionais e administrativos bem estruturados, registrados

e públicos, administrados por uma comunicação transparente e eficaz integram os pontos para uma análise.

2 GOVERNANÇA FINANCEIRA

Sendo o objetivo da Governança Corporativa, garantir retorno aos seus interessados e estes retornos, geralmente, serem na forma financeira, é crucial que dentro desta área os pilares sejam implementados e conduzidos com maestria.

O Administrador Financeiro, nesse cenário, possui papel essencial. É de responsabilidade desta função, atuar com transparência e pela contínua prestação de contas. A partir deste gestor os princípios de Governança Corporativa dentro das empresas, serão motivados e cíclicos, visto que gestor financeiro dialoga com todos os departamentos e, conseqüentemente, troca informações preciosas para o crescimento interno da organização. Sendo assim, é através que a GC começa a ser implantado. Com diálogo e liderança, o Gestor Financeiro tem em mãos as a chave para tornar esse rígido cenário mais transparente e flexível, uma vez que a gestão dos recursos financeiros da empresa acaba por influenciar nos rumos da organização.

Dentro da metodologia de Governança Corporativa, a Gestão Financeira maximiza os pilares e contribui para o sucesso empresarial, através das seguintes ferramentas:

- I. *Fairness* – justiça, igualdade no tratamento junto aos acionistas. Tem como característica o tratamento justo e imparcial de todos os sócios e as demais partes interessadas, os *stakeholders* como colaboradores, clientes, fornecedores e até mesmo os credores. Atitudes ou políticas de ordem discriminatórias, em qualquer âmbito, são totalmente inadmissíveis.

- II. *Disclosure* – reflete a transparência das informações que afetam diretamente os negócios envolvendo os eventuais riscos e oportunidades: As organizações têm mais do que a obrigação de pontuar, informar e advertir quando necessário. A administração deve ter a rotina de informar e alertar os seus *stakeholders* e a responsabilidade de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas solicitadas por disposições de leis ou

regulamentos. A correta transparência resulta em um ambiente de confiança, tanto interno quanto nas relações da empresa com terceiros. A transparência não deve se resumir somente ao desempenho por resultados financeiros, deve, igualmente, enfatizar os demais fatores (inclusive intangíveis) que conduzem a ação gerencial e que orientam a criação de valor.

III. *Accountability* – origina se da prestação responsável de contas embasadas nas melhores práticas contábeis e de auditoria. Os responsáveis da governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo de forma integral as consequências de seus possíveis atos e omissões.

IV. *Compliance* – trata se da conformidade no cumprimento das normas reguladoras, que constam nos estatutos sociais, nos regimentos internos e nas instituições legais do país.

V. Responsabilidade Corporativa, Sustentabilidade e Ética – Os agentes de governança devem cuidar da sustentabilidade nas organizações, tendo como objetivo sua prolongação, anexando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, atentando a todas as relações com a comunidade em que a sociedade atua. Conselheiros e executivos devem guardar pela longevidade das organizações (visão de longo prazo e sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e suas respectivas operações.

Embasados neste portfólio de ações, os gestores financeiros buscam ganhar mercado e/ou ampliar sua estrutura, seus processos e fluxos de informação, conquistando posicionamento e sucesso empresarial.

O maior desafio é tornar os processos internos tão rápidos quanto o ambiente externo, mantendo a ética e a transparência exigida e implementar uma cultura de valor ao negócio. Através da adoção de ferramentas tecnológicas e uso de proteção de dados, é possível cuidar dos riscos, aumentando o valor da empresa no mercado. Acompanhar o mercado, ter visão sistêmica do negócio, trabalhar bem sob pressão e

agilidade na tomada de decisão são habilidades essenciais do profissional que estará à frente da gestão financeira com foco em governança corporativa. Ademais, construir uma equipe com os mesmo valores e ideais faz toda a diferença.

O compromisso é reduzir custos e garantir retorno. Com este compromisso a Governança Financeira pode conquistar:

- ✓ Uma estrutura de custos competitiva resultante de simplificação e centralização das operações/processos essenciais, diminuindo a burocracia;
- ✓ Implantar um modelo de custo estruturado que acompanha o crescimento da empresa;
- ✓ Maximizar valor para os acionistas;
- ✓ Ao optar por processos relevantes, alcançar com mais facilidade metas;
- ✓ Tornar o negócio mais acessível, simples de gerenciar, padronizando e automatizando processos;
- ✓ Através do desenvolvimento da consciência do negócio, alcançar a redução de custos;
- ✓ Demonstrar que a redução de custos visa não somente o retorno financeiro, mas também, a melhoria do desempenho empresarial;
- ✓ Aumentar não somente a rentabilidade, mas a produtividade empresarial;
- ✓ Ter a consciência que as metas devem ser alcançáveis e que beneficie a todos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desenvolver a cultura da governança corporativa é muito importante para qualquer empresa que deseja desenvolver seu mercado, contribuir com a economia e satisfazer seus *stakeholders*. Não há mágica. É necessário esforço, comprometimento, apoio e paciência para enfrentar um cenário turbulento, a nível Brasil, para alcance do sucesso.

Através da metodologia de Governança Corporativa é possível estruturar a organização, com políticas de ações e pensamentos, conferência e um “livro aberto” empresarial em relação à transparência. A imagem da empresa diante de todos os interessados se modifica, fica mais forte, posicionada, confiável e com maior valor.

Fica claro que a Governança se torna efetiva quando as empresas adotam, de forma consistente, as boas práticas e seus pilares, tentando minimizar os potenciais conflitos entre os diversos grupos que orbitam em torno da empresa e buscam seus próprios interesses.

REFERÊNCIAS

Administradores.com. Institucional. 2017. Governança Corporativa: o papel do Gestor Financeiro no crescimento interno das empresas. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/governanca-corporativa-o-papel-do-gestor-financeiro-no-crescimento-interno-das-empresas>. Acesso em 05/04/2020.

Administradores.com. Institucional. 2020. Gestão de stakeholders: um novo caminho. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gestao-de-stakeholders-um-novo-caminho>. Acesso 20/03/2020.

Andrade, A.; Rossetti, J. P. 2006. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas.

Andrade, A.; Rosseti, J. P. 2004. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas.

Argenti, J. 1997 Stakeholders: the Case Against. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0024630197000046?via%3Di> hub. Acesso em 27/03/2020.

B3. Institucional. 2020. Segmentos de listagem. Disponível em: http://www.bmfbovespa.com.br/pt_br/listagem/acoes/segmentos-de-listagem/nivel-1. Acesso 30/03/2020

Bovespa. 2007. 100 companhias nos níveis diferenciados de governança corporativa. 2007a. Disponível em:

<<http://bovespa.com.br/Noticias/070301NotA.asp.companhias>>. Acesso em: 24/03/2020.

Bovespa. 2007. Governança corporativa: nível 2 de governança. 2007c. Disponível em:

<http://www.bovespa.com.br/Empresas/NovoMercadoNiveis/cias_niveisdif_intro2.asp>. Acesso em 24/03/2020.

Comissão de Valores Mobiliários. Institucional. 2020. Disponível em: www.cvm.gov.br. Acesso em 30/04/2020.

Gitman, L. J. Princípios de Administração Financeira. 7ª. Edição. São Paulo: Editora Harbra, 1997.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. 2004. Código das melhores práticas de governança corporativa. 3. Versão. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 26/03/2020.

Lethbridge, E. 1997. Tendências da empresa familiar no mundo. Revista BNDES, n. 7, jun. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/revista/rev707.pdf>>. Acesso em 22/03/2020.

Lodi, J. B. 2000. Governança Corporativa – O Governo da Empresa e o Conselho de Administração. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Melhores Práticas de Governança Corporativa. Edição Ampliada, 2001. Disponível em www.ibgc.org.br. Acesso em 25/03/2020.

Mendonça, C. M. C. 2013. Governança de tecnologia: um estado do processo decisório em organizações públicas e privadas. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2410/241026045008.pdf>. Acesso em 29/03/2020.

Millstein, I. M. 1998. Corporate governance: improving competitiveness and access to capital in global markets. França: OCED.

O que é governança corporativa? Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso 04/04/2020.

Paula, G. B. 2016. Governança Corporativa: tudo que você precisa saber sobre o “fair play” do mundo dos negócios! Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/governanca-corporativa>. Acesso 29/03/2020.