



IMPLEMENTAÇÃO E POTENCIAL ESTRATÉGICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

*Samuel Santana Barreto*¹; *Sara Santana Barreto Tenorio*²; *Adriano Rodrigues*³
*Valdecir Severino da Silva*⁴

¹Graduando em Ciências Contábeis, UniALFA, samuelsantanaa36@gmail.com

²Graduanda em Ciências Contábeis, UniALFA, sarabarretotenorio@gmail.com

³Especialista em Auditoria e Perícia Contábil, Universidade Paranaense, arodrigues@attaconsultores.com.br

⁴Especialista em Master Business Administration - MBA, Universidade Paranaense, valdecissilva@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho aborda a relevância da implementação da Governança Corporativa (GC) nas organizações, que promove a transparência e a eficiência que beneficiam as empresas e o mercado em geral. Além da aplicação, o objetivo do trabalho foi o de evidenciar o potencial estratégico que as boas práticas de governança proporcionam, quando implementadas de forma eficaz. A GC envolve diversos atores e enfrenta desafios, como, por exemplo, conflitos de interesses e gestão de riscos, mas inovações fortalecem relações com as partes interessadas e protegidas para o crescimento e estabilidade das organizações. Para o desenvolvimento do artigo, foram adotados os métodos de pesquisas bibliográfica, qualitativa e documental, que contextualizou a pesquisa explorando os benefícios da GC, suas áreas de colaboração e os impactos nas empresas do setor privado. Portanto, por meio das pesquisas realizadas, observou-se que a governança corporativa é uma ferramenta de gestão que visa eficiência, integridade e sustentabilidade empresarial, contribuindo para prevenir fraudes, desenvolve a transparência e fortalecer a confiança dos investidores.

Palavras-chave: Governança Corporativa; *Compliance*; Gestão.

1 INTRODUÇÃO

A Governança Corporativa (GC) é muito relevante nas organizações, promovendo uma cultura de transparência e eficiência que beneficia não apenas a empresa, mas também o mercado em geral. Além disso, a GC está relacionada ao desenvolvimento da sustentabilidade empresarial, permitindo que as empresas incorporem boas práticas administrativas e éticas. Sendo assim, de responsabilidade compartilhada, a governança envolve vários atores, como conselheiros, executivos, auditores, acionistas, reguladores e especialistas. Dessa forma, enfrenta desafios, como conflitos de interesses e gestão de riscos, mas, quando as inovações acontecem, fortalece as relações com as partes interessadas e contribui com o crescimento e a estabilidade das organizações. Nessa perspectiva, este artigo buscou entender a GC ao ser implementada nas organizações como uma estratégia para melhorar os processos internos, ampliando sua visibilidade e atração de investimentos.

Quanto ao objetivo geral delineou-se compreender os benefícios que a GC pode proporcionar, destacando os processos internos e a atração de novos investimentos. Em se



tratando dos objetivos específicos, estes foram organizados para apresentar a GC e seus benefícios; identificar as principais áreas em que ela pode colaborar nas organizações; e destacar os impactos da Governança Corporativa em empresas do setor privado.

Justifica-se por compreender a governança corporativa com uma ferramenta da gestão empresarial, garantindo a eficiência, a integridade e a sustentabilidade das empresas. Com isso, acredita-se que pode contribuir para o aprimoramento das prevenções de fraudes e corrupções, na transparência nos orçamentos e prestações de contas das organizações. Além de fortalecer a confiança dos investidores, do mercado e do público em geral.

Para a construção desse trabalho foram escolhidos os seguintes procedimentos metodológicos, a pesquisa bibliográfica, qualitativa e documental. A pesquisa bibliográfica serviu como um alicerce que auxiliou os pesquisadores a entenderem o contexto, contribuindo para o desenvolvimento de uma pesquisa sólida e informada. Já a pesquisa qualitativa ajudou a explorar e contextualizar características complexas do estudo, colaborando para o desenvolvimento da teoria abordada, relacionando a pesquisa com a realidade das organizações. Ao final, a pesquisa documental abordou as informações e dados utilizados no artigo, complementando e colaborando para a pesquisa.

O estudo foi organizado em quatro tópicos principais, que facilitam a leitura e a compreensão da pesquisa. O primeiro tópico é a introdução que contextualiza o tema do estudo, esclarecendo o objetivo da pesquisa, justificando, portanto, as metodologias e a divisão dos tópicos. A seguir, o segundo tópico enfatiza os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho.

O terceiro tópico, apresentou o desenvolvimento da pesquisa, dividida em seções. A primeira seção introduziu o conceito, definições e a origem da governança corporativa. A segunda seção mostrou a aplicação da governança e a relação com o compliance, que surgiu como uma ferramenta da governança corporativa. A terceira seção apresentou a implementação e os impactos da GC nas entidades privadas. Por fim, o quarto tópico pontuou as considerações finais da governança corporativa, exemplificando a pesquisa.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia de pesquisa adotada utiliza métodos de pesquisa bibliográfica, análise qualitativa e documental. O método recorrido resulta em uma abordagem fundamentada, facilitando a análise de documentos e a interpretação dos usuários. A junção desses métodos



proporciona uma ampla abordagem, permitindo uma compreensão mais perscrutadora da pesquisa.

O presente estudo, se identifica por meio de uma pesquisa bibliográfica que “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p.44). Por meio de informações, teorias e referências já publicadas, a pesquisa bibliográfica tem por característica explorar novas pesquisas, idealizando novas ideias e conceitos.

Para Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica tem como objetivo levantar e analisar criticamente os documentos publicados sobre o tema em questão, com a finalidade de desenvolver e avançar a pesquisa. Uma revisão bibliográfica não é suficiente para a contribuição do trabalho, é necessária a aplicação do conhecimento. Por meio de artigos, teses e revistas propagadas, o pesquisador deve desenvolver a temática analisando o problema da determinada questão, contribuindo para a pesquisa.

Não é possível descrever a realidade com precisão, o dado de “uma pesquisa de natureza qualitativa busca dar respostas a questões muito particulares, específicas, que precisam de elucidações mais analíticas e descritivas” (Oliveira *et al.* 2020, p.02). A pesquisa qualitativa, busca a compreensão do objeto de estudo, por meio das crenças, atitudes e valores sociais, sendo construída a partir da realidade, estreitando a relação entre a pesquisa e sociedade.

A mudança é constante, o que faz o conhecimento inovar, assim as pesquisas passam por transformações contínuas. Segundo Minayo (2009), a sociedade busca incessantemente por uma explicação da lógica do comportamento humano, onde a escassez do conhecimento promove processo de pesquisa qualitativa. O estudo se configura em um procedimento com revisões e confrontações de diferentes ideias.

A pesquisa bibliográfica se diferencia com a documental. A pesquisa bibliográfica diz a respeito das contribuições já publicadas. Assim, a documental distingue-se de fontes que ainda não passaram por um “tratamento analítico”, portanto, aceita uma nova visão da fonte, podendo “ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa” (Gil 2012, p. 5). Desse modo, se beneficia por tratar de informações ricas, não tendo relações com outros contribuintes ou pesquisadores, tornando a fonte de dados o bem mais cativante desse método.

Para Ruckstadter e Ruckstadter (2011), a investigação por meio de documento se dá por meio de acontecimentos e fatos históricos da sociedade, que envolve indivíduos, grupos ou instituições. A veracidade dos documentos deve ser analisada minuciosamente na pré-pesquisa.



No entanto, a fonte é um instrumento ativo, que auxilia o pesquisador na interpretação do fato e, no desenvolvimento da pesquisa.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

A partir de 1930, a governança corporativa surge a partir de diversas influências históricas, incluindo escândalos econômico-financeiros como a quebra da Bolsa de Valores de Nova York em 1929, e mais recente o caso Enron (2001) pela falta de transparências. O crescimento do mercado de capitais, foi outro pilar para as regulamentações governamentais com o objetivo de assegurar as organizações e os *stakeholders* (Lunardi, 2008).

A governança corporativa (GC) é um campo de estudo fundamental no contexto empresarial contemporâneo. Engloba um conjunto de princípios, práticas e estruturas que têm como objetivo principal regular o funcionamento e a gestão das organizações, visando a transparência, a prestação de contas, a responsabilidade e a equidade. Para Jensen e Meckling (1976), a separação entre proprietários (acionistas) e gestores cria um conflito de interesses, onde os gestores podem agir em seu próprio interesse em vez de maximizar o valor dos acionistas. Isso levou ao surgimento de mecanismos de governança, como conselhos de administração.

Millstein (2000), reforça que a governança corporativa engloba a organização dos vínculos e respectivas obrigações entre acionistas, membros do conselho e executivos, de forma a incentivar que as empresas priorizem o desempenho econômico. Em essência, visa criar um ambiente de negócios saudável, promovendo a confiança dos investidores e garantindo uma operação eficaz e em conformidade com as leis e regulamentos aplicáveis.

Para Neves (2021) a GC tem um papel ativo na comunicação transparente das organizações, fortalecendo o equilíbrio na gestão e decisões delas. Numa empresa de capital aberto, o estímulo financeiro das empresas está concentrado nos muitos acionistas minoritários. Através dos debates internos das organizações, a GC evoluiu, conscientizando os acionistas minoritários de seus direitos, entretanto, evidenciando também seus deveres como sócios.

Com o processo administrativo regulado, progride para o desenvolvimento da sustentabilidade empresarial, Prevedello, Gräbner e Silva (2005, p. 10) exemplifica:

Ter uma boa administração facilita o estabelecimento de ações sociais pela companhia. A Governança Corporativa veio com o intuito de aliar boas práticas administrativas com conceitos cada vez mais consistentes de conduta ética, equidade de tratamento de todos os envolvidos e transparência da condução de ações da empresa.



Os fundamentos essenciais da governança corporativa estão presentes em diferentes extensões, sendo que todas as diretrizes e a sua implementação efetiva cria um ambiente de confiança, tanto dentro da organização quanto nas interações com parceiros externos. Para uma GC sólida e eficaz, é necessário um alinhamento de interesses, que envolvam: Transparência, Equidade, Prestação de contas (accountability) e Responsabilidade Corporativa (IBGC, 2015).

Para Andrade e Rossetti (2004) a Transparência abrange a divulgação de informações para os principais *stakeholders*, especialmente aquelas de grande importância, que têm influência significativa nas operações e que representam potenciais riscos. A transparência é vista como um dos pilares essenciais da governança corporativa bem-sucedida. Na GC, não apenas fortalece a confiança dos investidores e partes interessadas, mas também pode melhorar o desempenho, atraindo novos investidores responsáveis e reduzindo o risco de escândalos ou má administração.

O princípio da Equidade é o reconhecimento dos direitos das partes minoritárias, assegurando uma participação justa, tanto no crescimento do valor da empresa como nos resultados das operações e na participação nos votos (Andrade; Rossetti, 2003). Quando praticada, torna-se fundamental para manter a confiança dos acionistas e para proteger seus interesses. Quando os acionistas acreditam que estão sendo tratados de forma justa e que suas vozes são ouvidas, é mais provável que continuem investindo e apoiando as operações. Além disso, contribui para a estabilidade e a reputação positiva da empresa no mercado de capitais.

Para Fiorini, Alonso Junior e Alonso (2016), a prestação de contas deve ser transparente e de fácil entendimento, assim aqueles que desempenham funções devem relatar suas ações aos que os elegeram e aos interessados da organização, responsáveis por todas as ações que realizam. Bem como, refere-se ao compromisso da alta administração e do conselho de administração de uma empresa em prestar contas de suas ações e decisões aos acionistas e partes interessadas. Desempenhando um papel crucial na construção da confiança dos investidores e na promoção da transparência e da responsabilidade.

A responsabilidade corporativa está relacionada ao compliance. Se refere à adesão às leis e regulamentos, no âmbito público ou privado, bem como a qualquer tipo de normas existentes nas organizações (Scharamm, 2018). Os responsáveis devem assegurar a sustentabilidade financeira, minimizando os impactos negativos gerados por suas atividades, promovendo impactos positivos.

A responsabilidade corporativa não apenas atende às expectativas da sociedade em relação ao comportamento empresarial ético e responsável, mas também pode ter benefícios



para as empresas, como melhor reputação, maior atração de talentos, maior satisfação do cliente e maior valor de marca (Scharamm, 2018).

A GC é uma responsabilidade compartilhada que envolve diversos atores, incluindo conselheiros, executivos, auditores, acionistas, reguladores e profissionais especializados, todos trabalhando juntos para garantir que uma empresa seja administrada de forma eficiente, ética e em conformidade com as normas aplicáveis. Nesse modelo de administração, se fortalecem as relações dos *stakeholders* e torna a empresa mais atraente no mercado financeiro e comercial. Isso, por sua vez, resulta no aumento do *market share* da empresa, na diminuição do nível de risco e no desenvolvimento eficaz da empresa ao longo do tempo (Oliveira, 2007).

Contudo, enfrenta desafios em diferentes contextos empresariais e econômicos, tendo como principais, conflitos de interesses, gestão de riscos, entre outros. Gerenciar conflitos de interesses entre acionistas e executivos é um desafio constante. Além disso, assegurar que as decisões tomadas beneficiem a empresa como um todo, em vez de interesses individuais, é fundamental (IBGC, 2015). Ademais, identificar, avaliar e gerenciar riscos é essencial para a governança corporativa (IBGC, 2017).

Pode-se considerar que se trata de um campo essencial no contexto empresarial contemporâneo, fundamental para criar confiança entre os investidores e partes interessadas, promovendo um ambiente de negócios saudável e garantindo conformidade com as regulamentações. É de responsabilidade compartilhada, envolvendo diversos atores, incluindo conselheiros, executivos, auditores, acionistas, reguladores e especialistas. Enfrenta diversos desafios, mas, quando bem implementada, fortalece as relações com os *stakeholders* e contribui para o crescimento e a estabilidade das organizações ao decorrer do tempo.

3.1 Aplicações da Governança Corporativa e sua relação com o Compliance

O *compliance* é uma ferramenta ativa dentro do contexto da GC, ajudando a assegurar que as políticas, práticas e operações de uma empresa estejam em conformidade com as leis, regulamentos e normas aplicáveis. Entretanto, o *compliance* não apenas se encaixa na estrutura da governança corporativa, mas auxilia também a desenvolver e a aplicar os princípios e objetivos da governança corporativa, ajudando a proteger os interesses da organização e de suas partes interessadas (IBGC, 2017).

Por meio das crises, ameaças cibernéticas, fraudes e corrupções, inovações no âmbito empresarial, tem levado as organizações a expandirem suas abordagens de governança.



Assim, o mercado tem impulsionado a demandas por compliance dentro das organizações, para que os processos e práticas garantem que a organização esteja dentro dos limites legais e éticos, promovendo assim a responsabilidade e a integridade empresarial (IBGC, 2017).

Com objetivo de reduzir e solucionar riscos operacionais, o compliance está relacionado ao cumprimento de leis, regulamentos, normas internas e padrões éticos. De maneira participativa, o compliance deve estar presente em todas as operações internas dos negócios, assegurando que os procedimentos operados por qualquer indivíduo estejam dentro do proposto, propiciando transparência a empresa, promovendo um melhor relacionamento com os clientes e demais *stakeholders* (Blok, 2023).

Para Schramm (2018), *compliance* é um setor de fiscalização de procedimentos. Contudo, além da constante regulação dos processos, assegurando as diretrizes internas da instituição, está inserido na cultura organizacional, com responsabilidade de promover o desenvolvimento de conscientização sobre comportamentos éticos dos indivíduos nas organizações, por meio da comunicação interna, treinamentos e palestras.

Os riscos são naturais em operações com pessoas físicas ou jurídicas, portanto, cabe às empresas terem uma gestão de risco equilibrada. A governança e o compliance estão intrinsecamente ligados à gestão de riscos, juntos formam a teoria do GRC (Governança, Risco e Compliance), a sinergia entre elas visam otimizar a gestão empresarial, identificando e mitigando os riscos, garantindo a regulamentação e evitando riscos legais e regulatórios (Blok, 2023).

Para Dias (2006) a integração das funções e processos relacionados entre as áreas das organizações pode melhorar a eficiência e a eficácia das operações. Atrelado com a GC, os controles internos, permitem averiguar a operação realizada com o planejamento inicial, identificando os erros, para que sejam ajustados. A transparência e a prestação de contas, faz presente nos processos de controles internos, assegurando as responsabilidades dos indivíduos nos procedimentos da organização.

As decisões importantes devem estar embasadas e documentadas para possíveis verificações dos interessados. Ao alinhar governança, o risco e compliance, com informações que levem em consideração tanto as obrigações legais quanto aos impactos e riscos associados às atividades da empresa, os gestores estão em uma melhor posição para tomada de decisão, resultando em um gerenciamento mais eficaz e sustentável aos negócios (IBGC, 2015).

Embora a convergência de compliance e governança, abordada anteriormente, seja uma estratégia que busca alinhar e integrar essas áreas, também existem diferenças entre elas,



como suas responsabilidades, âmbitos de atuação e as finalidades delas. Nessa perspectiva, a GC estabelece e estrutura processos e práticas internas, garantindo a eficácia da empresa, protegendo os interesses dos acionistas e demais *stakeholders*. Por outro lado, responsável por monitorar e avaliar os processos estruturados, o *compliance* monitora para que a organização esteja em conformidade com todas as regras regulamentadas, prevenindo e mitigando os riscos dentro do negócio (IBGC, 2017).

Inserida no âmbito do planejamento das empresas, a governança envolve principalmente os acionistas, membros do conselho de administração e a alta administração das instituições, desenvolvendo orientações que supervisionam as estratégias e alocações dos recursos. Envolvido nos processos operacionais, o *compliance* é alocado de forma indireta em todas áreas da empresa, gerindo os procedimentos internos e prevenindo o descumprimento das normas, coordenando iniciativas de comunicação ativa sobre as normas aplicáveis (IBGC, 2017).

De acordo com Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2015) a governança corporativa tem o objetivo na criação do valor sustentável e o sucesso no longo prazo da empresa, preservando seus recursos e contribuindo para cultura, estrutura e gestão empresarial. Entretanto, o sistema de conformidade (*compliance*), envolve atividades imediatas e principalmente rotineiras, com a finalidade de promover de forma contínua a segurança operacional. Ainda que existem diferenças, a governança corporativa e o *compliance* são complementares. Uma governança eficaz é alcançada por meio de uma estrutura de conformidade bem estabelecida.

A aplicação da GC envolve a implementação de políticas, processos e estruturas que visam promover a transparência, a responsabilidade, a prestação de contas e a equidade na gestão de uma organização. É um processo contínuo que visa garantir o bom funcionamento e a sustentabilidade, promovendo a confiança e a integridade em todas as suas operações. Cada empresa pode adaptar as práticas de governança de acordo com seu tamanho, setor e necessidades específicas (Neves, 2021).

Para Silva (2012), não há um consenso absoluto sobre as aplicações de práticas da governança corporativa nas organizações, contudo, é possível afirmar que devem estar fundamentadas nos pilares da governança; transparência; equidade; prestação de contas e responsabilidade corporativa. As práticas de GC diferem entre as organizações, devido ao sistema, ramo de atividades e economia que a instituição se encontra. Portanto, deve colaborar para a sustentabilidade empresarial, atraindo novos investimentos e negócios.



As práticas devem estar alinhadas com os objetivos da organização, sendo periodicamente monitoradas. Deve ser introduzida a partir da missão, visão e valores da organização, visando a sustentabilidade empresarial e a longevidade da organização. As aplicações devem estar em harmonia com as diretrizes definidas pela gestão da empresa, havendo assim consistência e crescimento no plano praticado (Neves, 2021).

Diante do exposto, o compliance atua como uma ferramenta ativa ao assegurar a conformidade com leis, regulamentos e normas, ao mesmo tempo em que colabora para a aplicação dos princípios da governança corporativa. Essa abordagem visa resguardar os interesses da empresa e suas partes interessadas. Ambas as disciplinas também estão ligadas à gestão de riscos e aos controles internos, fornecendo informações sólidas para uma tomada de decisão eficaz. Apesar das distinções existentes, a GC e o *compliance* são complementares, contribuindo para a perenidade e o desenvolvimento das organizações, além de atrair investimentos e consolidar sua cultura e integridade empresarial.

3.2 Implementação e Impactos da Governança Corporativa em Entidades Privadas

A implementação da governança corporativa em empresas privadas envolve vários processos e requer um compromisso da alta administração. Entre as tarefas da implementação deve ser definido a identidade da empresa, desenvolvimento de estrutura e políticas, monitoramento e o comprometimento a longo prazo com a organização (IBGC, 2015).

Ainda para IBGC (2015), relacionada com sua missão e visão, a identidade da organização é a combinação da existência e o propósito, estas devem ser bem definidas, pois podem impactar nas tomadas de decisões da administração. A governança é embasada nos objetivos da organização, abrangendo a ética, procedimentos e a cultura organizacional.

Para Vieira e Barreto (2019), com base nos objetivos, a empresa deve desenvolver a estrutura de governança, como o conselho de administração ou comitês de governança, que influenciarão na direção da organização. Após, são desenvolvidas as políticas e práticas da governança, fundamentando o modelo de gestão aplicável. Assim, o conselho fiscal desempenha o papel de supervisionar os assuntos tratados.

A estrutura do sistema de governança corporativa está inserida junto as partes interessadas e no meio-ambiente. No alto da governança estão os sócios, que estão na direção de toda governança, com o auxílio do conselho fiscal. Abaixo dos Sócios, há o conselho de administração, auxiliado por suas secretarias de governança, o controle de auditoria e os



comitês da governança, que monitoram o processo da governança. Dividida em duas, o controle de auditoria conta com auditoria interna e a auditoria independente. Portanto, o Diretor-Presidente, diretores e administrados estão subordinados ao conselho de administração dentro da estrutura (IBGC, 2015).

O monitoramento e controle ajudam a garantir que a empresa atue de maneira ética, transparente e de acordo com as melhores práticas. A ferramenta de conformidade (*compliance*), gere as políticas, regulamentos e normas internas, contribuindo com os controles internos da organização (Blok, 2023).

Para Neves (2021), a governança corporativa deve equilibrar tanto as perspectivas de curto prazo quanto de longo prazo, buscando o interesse e a sustentabilidade ao longo prazo da organização. O objetivo é criar valor para os acionistas e demais partes interessadas, garantindo simultaneamente a continuidade e estabilidade da empresa.

No contexto mundial, existem alguns modelos de governança corporativa e eles variam de acordo com o país ou características das organizações e das expectativas de suas partes interessadas. Os modelos mais comuns incluem: Modelo Anglo-Saxão; Modelo Latino-americano; Modelo Latino-europeu; Modelo Japonês e Modelo Alemão. Cada um desses modelos de governança tem suas próprias características, desafios e práticas recomendadas (Castro, 2014).

No modelo Anglo-Saxão caracteriza-se pela separação distinta de funções entre administradores e acionistas. Prevalente nos EUA (Estados Unidos da América) e no Reino Unido, os acionistas possuem uma posição hierárquica superior, no entanto, não se envolvem diretamente na gestão diária da empresa. Eles estabelecem diretrizes com o objetivo de melhorar o retorno sobre o capital investido, não prejudicando os acionistas minoritários. Tanto a diretoria quanto os acionistas têm assentos no conselho de administração, portanto, as decisões de maior relevância são pautadas e votadas pelos acionistas (Lethbridge, 1997).

Caracterizado pela predominância de empresas familiares no mercado, o modelo latino-americano resulta na centralização do capital em um número limitado de grupos. Isso cria desafios de regulação eficiente por parte das entidades do mercado de capitais, uma vez que muitas dessas empresas são controladas por uma única família ou acionista majoritário. Em contrapartida, as privatizações de empresas estatais constituem uma organização acionária mais indireta, facilitando a aplicação de práticas de governança corporativa mais eficazes e significativas (Castro, 2014).



Para Castro (2014), o modelo latino-europeu de governança corporativa compartilha semelhanças com o modelo latino-americano. O capital tende a ser centralizado em grandes empresas familiares ou grupos de empresas. Resultando em um controle limitado das decisões de negócios por parte de agentes externos, às instituições financeiras e acionistas minoritários têm uma influência limitada sobre a administração nas empresas.

O modelo japonês de governança, também chamado de *Insider System*, a operação é concentrada em poucos indivíduos, é notável pelo fato de que acionistas majoritários têm uma função ativa na administração cotidiana das organizações, particularmente em grandes empresas familiares. Caracterizado também pelo engajamento dos funcionários no objetivo da governança da organização. Além disso, é comum a participação direta de instituições financeiras importantes nas operações das empresas, muitas vezes também sendo acionistas (Lautenschleger Júnior, 2005).

Segundo Steinberg (2003), o sistema alemão de governança corporativa, seguindo abordagem parecida com o modelo japonês, os bancos e as instituições financeiras também têm influência nas empresas. Ademais, com objetivo de assegurar e equilibrar os interesses das partes envolvidas, esse sistema envolve a presença de dois níveis de órgãos de administração: o primeiro é constituído por gestores diretamente envolvidos nas operações diárias da empresa, enquanto o segundo, conhecido como conselho de supervisão, é composto por indivíduos que não fazem parte da administração direta da empresa.

Cada vez mais aplicada por empresas brasileiras, o ESG (*Environmental, Social and Governance*, que significa Ambiental, Social e Governança) é outro modelo de governança que impulsiona o valor da organização no mercado. Representa uma abordagem holística para as práticas corporativas que incorpora três pilares fundamentais: Ambiental, Social e Governança. Empresas que adotam essa estratégia buscam gerenciar seu impacto ambiental, promover práticas sociais responsáveis e estabelecer estruturas de governança transparentes. Isso não apenas atende a questões éticas, mas também atrai investidores, reduz riscos, atrai talentos e conquista clientes. O ESG é uma resposta necessária aos desafios ambientais e sociais contemporâneos, transformando-se em um componente essencial da estratégia corporativa em organizações de todo o mundo (Blok, 2023).

De acordo com Blok (2023), para o desenvolvimento do programa de ESG, o Guia Gartner recomenda pesquisar as expectativas das partes interessadas, avaliar a materialidade das questões ESG, estabelecer metas e ações mensuráveis e criar mecanismos para testar o realismo dessas metas, especialmente em períodos de estresse.



Segundo uma pesquisa realizada pela AMCHAM e Humanizadas (2023), empresa que discute sobre o ESG no Brasil, com uma amostra de 574 empresas de médio e grande porte, 47% delas já implementaram práticas de ESG. A conscientização sobre as iniciativas ESG está crescendo entre consumidores e investidores, motivando um número crescente de organizações a adotar práticas sustentáveis. Além disso, 15% das empresas analisam que método é implementado a longo prazo. Mas 31% enxergam o ESG flexível e pode ser implementado a curto prazo. Entretanto, 7% posicionaram que ESG não é prioridade para a empresa.

A implementação é uma decisão tomada pelos sócios e o conselho de administração da empresa. Entretanto, a aplicação da GC revela duas vertentes, os benefícios e as dificuldades da implementação. Para Oliveira (2007), com a implementação da GC, a organização tem o desafio de se reestruturar, modelando suas práticas e procedimentos internos. Beneficia a empresa, pois aprimora o seu modelo de administração. Resultando na maior efetividade da organização, garantindo a sustentabilidade e longevidade da empresa.

Contudo, a GC não apenas beneficia as empresas individualmente, mas, por meio da sua transparência, contribui também para a visibilidade, confiabilidade e a segurança do mercado em geral. Atraindo novos investimentos e promovendo o crescimento econômico, mantendo a estabilidade social e financeira da empresa (Blok, 2023).

Segundo McKinsey e Company (2001) a definição dos objetivos, escolha dos procedimentos e a superação dos desafios na implementação da GC é a principal dificuldade da aplicação da governança. A gestão deve ser flexível em sua atuação, deve acompanhar as mudanças de mercado, desenvolvendo novas estruturas e atualizando os processos internos. Além disso, a conscientização e o engajamento dos colaboradores internos sobre sua função nos processos de implementação do sistema de governança são outras dificuldades na aplicação. Este é um aspecto crítico, uma vez que a eficácia da governança corporativa depende, em grande medida, do envolvimento e entendimento de todos os membros da organização (Lorsch, 2012).

A implementação da governança corporativa em empresas privadas é um processo multifacetado que requer compromisso da alta administração. Existem vários modelos da GC em todo o mundo, cada um com suas próprias características e práticas recomendadas. Adicionalmente, o modelo ESG, que abrange considerações referentes a questões ambientais, sociais e de governança. Implementar a governança corporativa apresenta benefícios, contribuindo para a confiabilidade e a segurança do mercado, atraindo investimentos e promovendo o crescimento econômico. Entretanto, há também desafios para as organizações.



Portanto, a governança corporativa é uma estratégia que vai além da conformidade, ela ajuda a garantir a sustentabilidade e a prosperidade das organizações.

5 CONCLUSÃO

O problema inicial envolveu a preocupação sobre a implementação da governança corporativa nas organizações como uma estratégia para melhorar os processos internos, sua visibilidade e atração de investimentos. Este foi respondido por meio dos capítulos teóricos, onde apresentamos os modelos de governança e a implementação da GC nas organizações, os quais envolvem uma série de considerações por parte dos interessados. Visto isso, foi abordado sua relação com o *compliance*, apresentados os benefícios, desafios e os impactos da aplicação.

Quando ao objetivo geral do presente estudo, este debruçou-se para compreender os benefícios que a Governança Corporativa pode proporcionar para as organizações que fazem o seu uso, especificamente nos processos internos e na atração de novos investimentos. Entende-se que foi alcançado, pois por meio das contribuições teóricas, percebe-se como implementar, as principais dificuldades e potenciais da governança quando efetiva. Sendo que as organizações têm muito a ganhar quando implementam, principalmente aliadas às ferramentas de excelência e melhoria contínua.

A pesquisa explorou vários modelos de governança corporativa ao redor do mundo, como o modelo Anglo-Saxão, Latino-Americano, Latino-Europeu, Japonês, Alemão e a abordagem crescente no modelo ESG (Ambiental, Social e Governança). Cada um desses modelos possui suas próprias características e desafios, refletindo a diversidade de contextos empresariais e culturais. O modelo ESG é considerado como uma abordagem holística que visa gerenciar o impacto ambiental, práticas sociais, responsáveis e governança transparente. Empresas que adotam essa estratégia buscam atender a questões éticas, atraem investidores responsáveis e se preparam para os desafios contemporâneos.

Ao longo do trabalho, abordamos a implementação da GC que aprimora a administração de uma organização, melhorando a eficiência, garantindo sua sustentabilidade e longevidade. No entanto, enfrenta desafios, como a necessidade de reestruturação interna, engajamento dos colaboradores e flexibilidade diante das mudanças de mercado. Sendo assim, a conscientização e o envolvimento dos colaboradores são cruciais na aplicação da governança corporativa. Ressalta-se que a eficácia da governança depende do entendimento e da participação de todos os membros da organização.



Os benefícios da governança não apenas favorecem as empresas individualmente, mas também contribui para a confiabilidade, segurança do mercado, crescimento econômico, estabilidade social e financeira. Ela promove a confiança dos investidores e atrai novos investimentos. A GC contribui também na avaliação e no gerenciamento de riscos, minimizando os riscos legais das empresas.

Quanto à metodologia aplicada neste trabalho foram as pesquisas bibliográficas, qualitativa e documental, as quais revelaram-se adequadas e suficientes para examinar os objetivos propostos do trabalho. A integração desses métodos possibilitou uma abordagem ampla, que detalhou os tópicos, por meio de uma fundação sólida para as considerações derivadas durante a condução da pesquisa. Contudo, sugere-se que pesquisas sejam realizadas com o tema abordado, com outros procedimentos metodológicos, pois o objeto de pesquisa é amplo, e não se conclui na presente pesquisa.

Sugere-se, para as empresas que tem objetivo de desenvolver os processos internos, promover sua transparência no mercado, atraindo novos investimentos, além de garantir responsabilidade e equidade na gestão da organização, a adesão das boas práticas de governança corporativa, torna se um componente atrativo para a gestão empresarial. Ela é vital na construção da confiança dos investidores e partes interessadas, contribuindo para o crescimento e a sustentabilidade das empresas no longo prazo.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana. ROSSETTI, José. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

AMCHAM, HUMANIZADAS, 2023. Panorama ESG Brasil. **AMCHAM**, 2023. Disponível em: https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F218829%2F1681514879Amcham_e_Hu_-_Relatrio_Pesquisa_Panorama_ESG_Brasil_2023.pdf. Acesso em 13 de outubro de 2023.

BARRETO, Rodrigo Tavares de Souza; VIEIRA, James Batista. **Governança, gestão de riscos e integridade**. Brasília: Enap, 2019.

BLOK, Marcella. **Compliance e governança corporativa**. 4. ed. Freitas Bastos, 2023.

BOCCATO, V. R. C. Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação. **Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em < A pesquisa bibliográfica <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896>> Acesso em: 23 de setembro de 2023.

FIORINI, Felipe.; JUNIOR, Nelson; ALONSO, Vera. Governança corporativa:



conceitos e aplicações. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, **AEDB**, 2016. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso em: 23 de setembro de 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

Instituto Brasileiro de governança corporativa (IBGC). **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5.ed São Paulo, 2015.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Compliance à luz da governança corporativa**, São Paulo, 2017.

JENSEN, M.; MECKLING, W. Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. **Journal of Financial Economics**, EUA, 1976.

LARA, Ângela. MOLINA, Adão. Pesquisa qualitativa: apontamentos, conceitos e tipologias. **UFSC Gepeto**, Maringá PR, 2011. Disponível em: <https://gepeto.paginas.ufsc.br/files/2015/03/capitulo-angela.pdf>. Acesso em: 12 de agosto de 2023

LAUTENSCHLEGER JÚNIOR, N. **Os desafios propostos pela governança corporativa ao direito empresarial brasileiro**. São Paulo: Malheiros, 2005.

CASTRO, H. Modelos de governança corporativa. **Administradores.com**, 4 set. 2014. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/modelos-de-goernanca-corporativa>. Acesso em: 12 de outubro de 2023.

LETHBRIDGE, e. Governança corporativa. **Revista do BNDES**, v, 4, 8, Rio de Janeiro, dez, 1997. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/13435/1/RB%2008%20Governan%c3%a7a%20corporativa_P_BD.pdf. Acesso em: 10 de outubro de 2023.

LORSCH, J.W. **The future of boards: meeting the governance challenges of the twentyfirst century**. Harvard Business Press, 2012.

LUNARDI, Guilherme. Um estudo empírico e analítico do impacto da governança de TI no desempenho organizacional. Orientador: Prof. Dr. João Luiz Becker. 2008. Páginas 201. Tese de Doutorado de Administração, **UFRGS**, Porto Alegre RS, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/prod/a/8ZvHjrKPhvzVvhx5NjJnvZC/?lang=pt&format=pdf> #. Acesso em: 16 de setembro de 2023

MILLSTEIN, IRA M. **Governança corporativa: o papel das forças de mercado**. OCDE , verão de 2000.

MINAYO, M. C. de S. **Trabalho de campo: contexto de observação, interação e descoberta** In. MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F. GOMES, R. (Org). 2009.



NEVES, Edmo Colnaghi. **Fundamentos de governança corporativa: riscos, direito e compliance**. 1. ed. Curitiba: Intersaberes, 2021

OLIVEIRA, Djalma. **Governança corporativa na prática**. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, G. S.; CUNHA, A. M. O.; CORDEIRO, E. M.; SAAD, N. S. Grupo Focal: uma técnica de coleta de dados numa investigação qualitativa? In: Cadernos da Fucamp, **UNIFUCAMP**, v.19, n.41, p.1-13, Monte Carmelo, MG, 2020.

PREVEDELLO, M.; GRABNER, S.; SILVA, T. M. **A importância do balanço social para a implantação das políticas de governança corporativa**. X Convenção de Contabilidade do Rio Grande do Sul, Junho, 2005.

RODRIGUES, Tatiane, Et al. T. As pesquisas qualitativas e quantitativas na educação. **Revista Prisma**, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em:
<https://revistaprisma.emnuvens.com.br/prisma/article/view/49>. Acesso em: 12 de agosto de 2023.

RUCKSTADTER, F. M. M.; RUCKSTADTER, V. C. M. Pesquisa com fontes documentais: levantamento, seleção e análise. In. TOLEDO, C. A. A.; GONZAGA, M. T. C. **Metodologia e técnicas de pesquisa: nas áreas de ciências humanas**. Maringá: Ed. UEM, 2011.

SCHRAMM, Fernanda. O COMPLIANCE COMO INSTRUMENTO DE COMBATE À CORRUPÇÃO NO ÂMBITO DAS CONTRATAÇÕES PÚBLICA. Dissertação em Pós-Graduação em Direito. **UFSC**, Florianópolis – SC, 2018. Disponível em:
<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/190091/PDPC1368D.pdf?sequence=-1&isAllowed=y>. Acesso em 12 de outubro de 2023.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da governança corporativa: pessoas criam as melhores e piores práticas**. São Paulo, Editora Gente. 2003. Auditoria e Processos Organizacionais. São Paulo: Editora Atlas, 2006.