

Governança Corporativa Como Ferramenta de Gestão Estratégica

Tatiane Dutra Romana – Mestranda em Ciências Contábeis

Universidade Federal do Rio de Janeiro

tatianedromana@hotmail.com

Carlos Andre Moreira Chelfo - Mestrando em Ciências Contábeis

Universidade Federal do Rio de Janeiro

andrechelfo@yahoo.com.br

Jonathas Coelho Queiroz da Silva - Mestranda em Ciências Contábeis

Universidade Federal do Rio de Janeiro

jonathas@fujb.ufrj.br

Natan Szuster – Doutor em Ciências Contábeis

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Natan.szuster@globo.com.br

Resumo

Com as mudanças nos cenários mundiais, a abertura do mercado no Brasil e, conseqüentemente o aumento da competitividade das empresas brasileiras entre si e com o mundo, cada vez mais as empresas estão investindo em Gestão Estratégica. A globalização trouxe juntamente consigo a necessidade de proteger as empresas e os indivíduos na forma de investidores no mercado. Em um cenário perfeito, as empresas negociariam de forma justa, rentável e de forma que trouxesse benefícios para si e para a sociedade como um todo. No entanto, os anos de mercado mostram que as empresas, no intuito de manter a competitividade e aumentar a fatia no mercado nem sempre agem de forma transparente. O objetivo deste artigo é relacionar a Governança Corporativa, que visa principalmente defender o direito dos minoritários, como uma ferramenta de Gestão Estratégica. São apresentados conceitos de Gestão Estratégica e Governança Corporativa, bem como os modelos que os precederam e por fim, eles são relacionados através de bibliografias levantadas no estudo. O método utilizado foi a abordagem bibliográfica e por fim são apresentadas as considerações finais. Concluiu-se, através das pesquisas realizadas, que as empresas usuárias da Governança Corporativa possuem mais chances de atrair os investidores e ela pode auxiliar a Gestão Estratégica.

Palavra-chave: Governança Corporativa. Gestão Estratégica. Administração

Área Temática: Administração.

2014

1. Introdução

As mudanças ocorrem frequentemente no mercado empresarial. Elas estão cada vez mais velozes e os gestores das empresas ainda têm que contar com os imprevistos. Num cenário como este, é possível fazer algum planejamento? Ao longo deste artigo pretende-se responder a esta questão. No entanto, é necessário contextualizá-la para maior compreensão do leitor.

Inicialmente, é preciso considerar as influências externas que o Brasil vem sofrendo principalmente as ocorridas ao longo do Século XXI. A política brasileira já sofreu mudanças significativas ao longo deste século e sua economia obviamente foi afetada.

A abertura do mercado brasileiro possibilitou que as empresas exportassem seus produtos, mas também trouxe para o Brasil empresas internacionais que viram no país um campo fértil para negócios.

Nos últimos anos, é cada vez mais visível a presença de empresas estrangeiras no país. Porém, qual é o posicionamento das empresas brasileiras diante deste cenário? As empresas brasileiras estão preparadas para competir com as empresas japonesas, reconhecidamente com tecnologia de alta qualidade? Ou competir com as empresas chinesas, que possuem um custo abaixo das empresas nacionais e, portanto, menor preço em seus produtos?

A globalização trouxe juntamente consigo a necessidade de proteger as empresas e os indivíduos na forma de investidores no mercado. Em um cenário perfeito, as empresas negociariam de forma justa, rentável e de forma que trouxesse benefícios para si e para a sociedade como um todo. No entanto, os anos de mercado mostram que as empresas, no intuito de manter a competitividade e aumentar a fatia no mercado nem sempre agem de forma transparente.

A administração de uma empresa, sua missão, valores, objetivos e metas estão alinhados com sua Gestão Estratégica. Ao longo do desenvolvimento econômico que influenciou e foi influenciado pelo desenvolvimento das empresas, a administração passou por vários modelos, que podem ser chamados de escolas de pensamento. Atualmente, um dos modelos citados em livros e artigos é a Gestão Estratégica. E esta será uma das perspectivas da empresa consideradas neste artigo.

É neste contexto também que a Governança Corporativa é utilizada como ferramenta para proteger os interesses principalmente dos acionistas minoritários. Deste tema poderiam surgir muitos estudos, no entanto, o presente artigo traz como questionamento, como as empresas podem utilizar a Governança Corporativa como ferramenta de Gestão Estratégica?

Neste trabalho foi utilizado a metodologia de pesquisa bibliográfica, de caráter qualitativo com o objetivo de expor sob vários aspectos os conceitos e abordagem sobre Gestão Estratégica. Também teve como objetivo apresentar os conceitos de Governança Corporativa através de pesquisadores brasileiros.

As pesquisas foram realizadas através de artigos e livros relacionados ao assunto, como Administração e Contabilidade. Os exemplos citados foram retirados dos sites e livros relacionados nas referências bibliográficas para futura consulta do leitor. Assim, de forma

bibliográfica são expostos os conceitos acima descritos e, posteriormente, realizada a sua correlação. Por fim, é apresentada as considerações finais do artigo.

O tema justifica-se pela necessidade das empresas em se atualizarem em relação às ferramentas de gestão que elas possuem. A correta utilização destas ferramentas pode contribuir para a competitividade e rentabilidade das mesmas. E a Governança Corporativa vem despontando no mercado empresarial como um recurso interessante para as empresas,

Este artigo contém quatro partes, sendo a primeira parte a introdução ao tema, em seguida é apresentado o referencial teórico, a análise dos resultados, e por último serão apresentadas as considerações finais.

2. Fundamentação

Neste capítulo serão abordados os conceitos de Gestão Estratégica e o seu desenvolvimento histórico. Em seguida, será apresentado o conceito de Governança Corporativa e, por último, a relação entre Gestão Estratégica e Governança Corporativa.

2.1. Gestão Estratégica

As mudanças na sociedade e no mercado empresarial eram lentas e uniformes até o meado do século XXI. No entanto, com o avanço tecnológico, a abertura dos mercados influenciados pela economia, política e a própria sociedade, por exemplo, trouxeram consigo uma nova forma de negociar e, conseqüentemente, administrar uma empresa (LOBATO, 1997, p.47).

A proposta não é criticar os modelos de administração utilizados e defendidos anteriormente. O que se discutirá aqui serão os modelos de gestão utilizados pelas empresas até chegar o modelo de Gestão Estratégica. Cada modelo, em seu tempo, foi importante para a atuação das empresas no mercado. Porém, eles, notoriamente, foram evoluindo em resposta às mudanças do mercado. Gluck, Kaufmann e Walleck citados por Lobato (1997) apresentaram um modelo da evolução do planejamento estratégico onde, na década de 50 era utilizado o planejamento financeiro, na década de 60, o planejamento a longo prazo, na década de 70, o planejamento estratégico, na década de 80, a administração estratégica e finalmente, na década de 90, a administração estratégica/competitiva.

Segundo Lobato (1997), nota-se que na década de 70 a palavra estratégica foi agregada à palavra planejamento, porém, o modelo de planejamento continuou sofrendo evolução. Na administração estratégica competitiva a empresa define sua missão e possui uma visão holística da empresa. Definir sua missão pode ser um fator positivo. A Petrobrás, por exemplo, define sua missão da seguinte forma:

Atuar no mercado de forma segura e rentável, com responsabilidade social e ambiental, nos mercados nacional e internacional, fornecendo produtos e serviços

adequados às necessidades dos clientes e contribuindo para o desenvolvimento do Brasil e dos países onde atua. (PETROBRAS, 2013)

A Visão 2020 da Petrobrás é descrita por ela mesma da seguinte forma: “Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse”. (PETROBRAS, 2010) Note que, nem em sua missão, nem em sua visão, a Petrobrás menciona a palavra petróleo, que é hoje o seu principal produto. A Petrobrás deseja vender mais do que combustível, neste caso petróleo. A empresa deseja vender energia, estar entre as 5 maiores empresas do ramo no mundo e também ser a preferida de seu público-alvo. Percebe-se com este exemplo que a missão de uma empresa deve ir além dos produtos e serviços que vende e que a sua estratégia necessita levar este fator em consideração. (LOBATO, 1997)

Também são consideradas na administração estratégica competitiva a visão estratégica, o alinhamento com a missão da empresa, a adaptação a tendência de globalização, o domínio da tecnologia da informação e a compreensão das mudanças como uma oportunidade. Lobato (1997) acredita, no entanto, que a visão holística é um problema para a empresa. Pois ao ver os processos como um todo, os gestores podem não perceber as particularidades de cada processo separadamente. O que pode dificultar correções, alterações, criações e até mesmo exclusões nos processos que não correspondem às expectativas da empresa.

Costa (2002) complementa que há várias formas de encarar o futuro nas organizações. Estas formas sofrem influências da percepção que os dirigentes das empresas possuem do mundo e que podem refletir pensamentos otimistas e pessimistas. Alguns dirigentes são inflexíveis, outros maleáveis demais em relação ao futuro da organização. Para o autor, o ideal seria atitude estratégica, onde o gestor conseguisse vislumbrar um futuro possível e criasse meios para alcançá-los. Assim, para o referido autor “a visão estratégica que se pretende criar consiste em desenvolver a capacidade de olhar, criticamente, o presente a partir do futuro e não o futuro com os olhos do presente”.

Para estar atento às mudanças que ocorrem nos ambientes internos e externos da empresa Costa (2002) defende que os gestores deverão ter uma mentalidade estratégica e aproveitarem as oportunidades que surgirem para aumentarem a participação no mercado e conseguir agregar valor aos produtos e serviços. A criação de um planejamento estratégico faz com que a empresa responda a estas mudanças frequentes nas áreas econômicas, políticas, tecnológicas. Mudanças estas que podem ocorrer de forma inesperada e em âmbito nacional e internacional.

As empresas possuem diversos fatores que podem se transformar em obstáculo para a Gestão da Estratégia, tais como a cultura, a estrutura organizacional, má administração. Porém um posicionamento estratégico manteria o foco da empresa permitindo com que toda a estrutura organizacional entenda o que a empresa faz, como fará e aonde quer chegar.

Assim é necessário construir a estratégia da empresa, adaptá-la aos imprevistos que surgem pelo caminho e ter a flexibilidade de alterá-la completamente se preciso. Pois a empresa pode ter um planejamento estratégico para 5 ou 10 anos, porém a volatilidade do mercado, da tecnologia e as mudanças sofridas até mesmo dentro da organização podem

alterar o rumo da empresa, alterando sua estratégia, e, em casos extremos, mudando totalmente o foco.

Assim, há um encadeamento de processos que a empresa cria para, por fim, chegar à Gestão Estratégica. Costa (2002) conceitua a Gestão Estratégica da seguinte forma:

O conceito de gestão estratégica é muito mais amplo do que o de planejamento estratégico. Engloba desde as avaliações de diagnósticos e de prontidão, a estruturação do processo de planejar e formular um propósito compartilhado para a organização, a escolha de estratégias, a fixação de metas e desafios, até a atribuição de responsabilidades para o detalhamento dos planos e projetos e para conduzir e acompanhar as etapas de sua implantação (COSTA, 2002, p.54).

Bergue complementa ainda que na gestão a estratégia “refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.” (Wright et al. *apud* Bergue, 2013)

A partir dos processos descritos compreende-se que a Gestão Estratégica sofre um constante aperfeiçoamento, com o objetivo de manter a continuidade da empresa no mercado. Esta transformação contínua cria possibilidades de melhoras nos processos da empresa e em seus produtos e serviços.

2.2. Governança Corporativa

Terra e Lima (2006) afirmam que a Governança Corporativa está ligada aos mecanismos ou princípios que governam o processo decisório de uma empresa. E a proteção dos acionistas minoritários é a questão central da Governança Corporativa, pois eles são alguns dos agentes que provem os recursos de capital que as empresas buscam no mercado. Portanto, é interessante para as empresas divulgar a sua preocupação com a melhor administração dos recursos que possui e atrair investidores.

Em meio a tanta informação e tantas opções de investimento surge a Governança Corporativa para auxiliar, principalmente aos acionistas minoritários, na tomada de decisões. A Governança Corporativa tem como característica incentivar as empresas a divulgarem informações tempestivas e que reflitam a realidade delas, mesmo que esta realidade não seja favorável.

Com isso, os acionistas teriam acesso a informações mais seguras e, com base nelas, tomariam decisões mais conscientes da realidade da empresa e não criariam expectativas baseados em informações incompletas, fraudadas ou irrelevantes. E as empresas, querendo atrair e manter seus investidores, estão investindo cada vez mais nesta ferramenta de gestão. (IBGC, 2013)

Pires e Macagnan (2012) afirmam que:

A Governança Corporativa pode ser entendida como um conjunto de práticas e normas com o intuito de assegurar os interesses de todos nos resultados da companhia e é mais que um sistema de regulação da relação entre a propriedade (relacionadas aos interesses dos acionistas) e o controle (relacionados aos interesses da administração ou gestão), abrangendo também múltiplos interesses, como os dos *stakeholders*, proporcionando à corporação transparência em suas operações,

eficiência em seus processos internos e externos e eficácia em seus resultados de curto, médio e longo prazo (2012, p.5).

A Governança Corporativa estabelece um código de boa conduta para as empresas. Cada vez mais tem se falado em Governança Corporativa com a abertura dos mercados, a globalização e a chamada “Era da Informação”. (IBGC, 2013) Na “aldeia global” seria possível pequenos, grandes e médios investidores, na forma de indivíduos ou empresas, investirem em empresas que busquem no mercado captação de recursos com um custo menor do que obteria caso recorresse aos bancos. (CORREIA *et al*, 2011)

Como as empresas desejam obter recursos ao menor custo possível, a Governança Corporativa traria uma imagem de comprometimento, transparência e melhores resultados. Por isso, nota-se cada vez mais as empresas publicando em seus relatórios anuais o que elas fazem em relação a Governança Corporativa.

As informações então surgem de todos os lados e crescem à medida que a tecnologia alcança cada vez mais pessoas através do mundo. Na Era da Informação, as empresas buscam aprimorar seus produtos, serviços e processos, visando a competitividade e continuidade no mercado (DAVENPORT, 2004).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, em 1992 foi publicado o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa em resposta aos escândalos empresariais ocorridos na Inglaterra. As grandes empresas de países da Europa e dos Estados Unidos criaram os seus próprios manuais de Governança Corporativa a exemplo da Inglaterra. A partir de então em diversos países os setores empresariais começaram a ser organizar e debater o assunto sendo criadas instituições que abordavam as boas práticas de Governança Corporativa, suas diretrizes e recomendações. (IBGC, 2013)

Ao longo do tempo, foram criados segmentos para diferenciar os níveis de Governança de uma instituição e estudos pelos órgãos que divulgam a Governança sobre a reação dos investidores ante a utilização ou não destas práticas nas empresas investidas. A BOVESPA criou, em 2001, o Índice de Governança Corporativa (IGC) para medir o desempenho de empresas com capital aberto que apresentavam bons níveis de governança. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou, em 2002, uma cartilha “Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa” para as companhias abertas e foram criadas instruções para auxiliá-las a terem bons níveis de Governança. (IBGC, 2013)

À medida que a necessidade de informação do usuário é alterada, o mercado reage para se adequar. Mesmo que não seja possível trazer segurança a níveis muito altos devido à economia volátil e globalizada como é caracterizada hoje, as empresas fornecem informações para a tomada de decisões com qualidade cada vez maior. Este fato, deve estar alinhado à Gestão Estratégica da empresa para que tenha o efeito desejado.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa descreve ainda a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa como linha mestra das empresas que possuem boas práticas de Governança Corporativa. (IBGC, 2013)

Uma das ferramentas destacadas por Terra e Lima (2006) para informar aos acionistas minoritários a situação da empresa são as informações contábeis divulgadas. Estas devem informar na forma de relatórios distintos o resultado da gestão da empresa em determinado período contribuindo para a tomada de decisões do pequeno investidor. Tais informações possuem mais confiabilidade quando a empresa possui, reconhecidamente, boas práticas de Governança Corporativa (CORREIA *et al*, 2011).

Para Terra e Lima (2006), o desafio da Governança Corporativa é alinhar os interesses de acionistas majoritários, minoritários, credores, empregados e gestores de forma que haja

um relacionamento correto e satisfatório entre as partes. Pois nem sempre os interesses das partes coincidem sendo necessárias regras de boa conduta para garantir os direitos de todas as partes.

Correia *et al* (2011) através de um estudo realizado utilizando um índice de avaliação da qualidade da governança corporativa no Brasil provaram que empresas que possuem os melhores índices tem um risco menor e, portanto, o investidor aceita um retorno menor do investimento. Desta forma, empresas que possuem boas práticas de Governança Corporativa buscam recursos no mercado a um custo mais baixo o que contribui para o aumento de sua eficiência e competitividade.

Correia et al (2011) consideraram ainda a composição do Conselho da Administração, a estrutura de propriedade e controle, as modalidades de incentivos aos administradores, a proteção dos acionistas minoritários e a transparência das informações publicadas em empresas listadas na BOVESPA para sua pesquisa e concluem que os investidores apreciam empresas com bons índices de governança corporativa, e que entendem que empresas bem governadas são menos arriscadas e as chances de recuperar o investimento são maiores.

Desta forma, a Governança Corporativa pode se alinhar à Gestão Estratégica da empresa, pois possui características que contribuem para a competitividade, rentabilidade e boa imagem da empresa.

3. Análise

3.1. Gestão Estratégica e Governança Corporativa

Por que algumas empresas são capazes de sustentar elevadas taxas de crescimento das receitas e dos lucros, e outras não? Foi com esta pergunta que Kim e Mauborgne (2000) estudaram mais de 30 empresas em todo o mundo, durante cinco anos, e concluíram que o que diferenciava as empresas bem sucedidas das não sucedidas era o posicionamento diante da estratégia da empresa.

A forma como as empresas bem sucedidas reagem diante dos concorrentes e buscavam a inovação eram os diferenciais apontados pelos pesquisadores. Assim, os autores defendem que as empresas devem inovar na maneira de pensar, de agir e se posicionar no mercado. Começar do zero se preciso, não se assustar diante das mudanças e não temer os concorrentes. Estes, segundo eles, seriam irrelevantes para a empresa bem sucedida visto que ela tem como objetivo aprimorar seus processos e conquistar seus clientes de modo inovador.

Para isto, é preciso pensar diferente. A empresa deveria olhar cada mudança de cenário, estrutura e investimento, como uma oportunidade de aprimoramento. A partir daí verificar como este fato positivo, ou até mesmo negativo, pode ser útil para a empresa e em que ele contribui para o seu crescimento.

São vários os aspectos que podem ser considerados na questão da Gestão Estratégica a iniciar pelo conceito de organização. Segundo Drucker (1999) “uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum”. Portanto, a organização é definida pelo fator humano que a compõe e não somente por seus recursos financeiros e tecnológicos.

Ele acrescenta ainda que uma organização é sempre especializada. Sua tarefa a define. O que corrobora com a idéia de que a empresa deverá ter sua missão descrita pontualmente acima exposta. Ele também acrescenta que as organizações deverão ter foco no que fazem e

utilizar bem o conhecimento que possui a respeito de seus processos, produtos e serviços. Pois os seus objetivos, normalmente, são econômicos.

Drucker (1999) também afirma que as organizações são gerenciáveis. Neste ponto, destacamos um pouco além do fator humano: os gestores que tomam as decisões nas empresas. Pois a organização pode ser definida por pessoas que trabalham com um objetivo comum, mas é preciso gestores para que as estruturas organizacionais funcionem.

Porém, Mintzberg (1986) já destacava que os gestores não verificavam, em sua maioria, relatórios para a tomada de decisões. Suas decisões eram realizadas de acordo com as conversas que tinha com os outros funcionários e em suas experiências. Paralelo a isto, os trabalhos de Terra e Lima (2006) e Correia et al (2011) citam em seus trabalhos a Teoria da Agência, que consiste no conflito de interesse entre os administradores e acionistas da empresa.

Neste contexto, em que há em uma organização pessoas trabalhando com uma meta em comum e gestores influenciados pelos mais diferentes fatores pergunta-se: qual é o posicionamento do investidor?

Para que ela possa ter a informação do que se passa na empresa e tenha acesso aos dados através dos relatórios apresentados pelos gestores é preciso ter o conhecimento sobre a organização. Davenport e Prusak (1999) definem conhecimento da seguinte forma:

Conhecimento é uma mistura fluida de experiência condensada, valores, informação contextual e *insight* experimentado, a qual proporciona uma estrutura para a avaliação e incorporação de novas experiências e informações. Ele tem origem e é aplicado na mente dos conhecedores. Nas organizações, ele costuma estar embutido não só em documentos ou repositórios, mas também em rotinas, processos, práticas e normas organizacionais (DAVENPORT e PRUSAK, 1999, p. 6).

Desta forma, é necessário que os investidores tenham acesso às informações e, mais profundamente, ao conhecimento que a empresa possui através de seus relatórios, rotinas e práticas para que tome suas decisões e invista conscientemente nas empresas.

Assim, a Governança Corporativa traz como linha mestra a transparência, a prestação de contas, a equidade e a responsabilidade corporativa. A transparência permite que os acionistas tenham um maior grau de confiabilidade nos relatórios apresentados pelos gestores ao mercado. A prestação de contas diminui a possibilidade de mau uso dos recursos e incentiva a boa gerência dos mesmos.

Já a equidade garante que os acionistas tenham direitos iguais e a responsabilidade corporativa visa coibir a má gestão fazendo com que os gestores que agirem de má fé respondam por seus atos administrativos. Desta forma, a Governança Corporativa pode auxiliar as empresas a atingirem seus objetivos estratégicos, pois traz em si a excelência e procurar apresentar informação com maior qualidade e confiabilidade.

As empresas podem alinhar a Governança Corporativa à Gestão Estratégica e verificar os efeitos positivos das mesmas no gerenciamento dos seus recursos e na captação de investidores.

Porém, Davenport (2004) salienta que as mudanças envolvendo sistemas de informação são caras e demandam tempo. No entanto, o que se discute neste artigo é como a Governança Corporativa pode se tornar uma ferramenta de Gestão Estratégica.

Foi apresentado anteriormente um estudo de que os investidores se sentem mais confortáveis com empresas possuidoras de boas práticas de Governança Corporativa e aceitam uma taxa de retorno de investimento menor, por acreditarem que o risco do investimento é menor do que as empresas que não apresentam índices de Governança Corporativa.

Sob este aspecto é possível negociar com os investidores através de Governança Corporativa, pois ao aderir à Governança a empresa compromete-se publicamente com a prestação de contas, a transparência e o respeito aos investidores o que a torna atrativa para os investidores. A empresa implantaria a Governança Corporativa, arcando com os custos da implementação, porém buscaria no mercado investidores que aceitam uma taxa de retorno de investimento menor, pois a empresa evidencia suas boas condutas e publicamente protege os acionistas. Desta forma, a empresa teria seu rendimento aumentado, pois o custo de captação de recursos seria menor e o endividamento menor, pois o custo de buscar investidores no mercado é menor que buscar empréstimos e financiamentos em instituições financeiras.

Na negociação competitiva, Melo (2003) afirma que os dois lados possuem interesses: o investidor em fazer um investimento de menor risco, e a empresa em ter um acionista que custe menos. Desta forma, o modelo de gestão que utiliza a Governança Corporativa defende o direito dos acionistas e as empresas usam como parte de suas estratégias atrair e reter investidores a um custo menor.

4. Considerações Finais

A Gestão Estratégica, conforme foi apresentada, é uma evolução de conceitos de modelos de planejamentos anteriores. Estes conceitos são mutáveis e carregam em si o objetivo de aumentar a competitividade da empresa e, com isso, mantê-la ativa no mercado. Porém, vários aspectos devem ser considerados na Gestão Estratégica da empresa. Alguns deles foram aqui expostos com o objetivo de contribuir para que o leitor experiente tenha mais informações sobre o assunto e introduzir o leitor iniciante um pouco dos diversos aspectos que o tema pode ter.

A Governança Corporativa, como enfatizado anteriormente ao longo deste trabalho, visa proteger o investidor de má gerência das empresas. O foco da Governança Corporativa é defender o acionista minoritário de possíveis informações distorcidas, incompletas ou não factíveis.

Após os diversos fatores aqui apresentados, considera-se que as empresas que utilizam o modelo de gestão baseado na boa Governança Corporativa aumentam a confiabilidade das informações através da transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa na gestão.

É evidente que a implementação da Governança Corporativa possui um custo para a empresa. Porém, este custo seria compensado com a atração de investidores que aceitam uma taxa de retorno de investimento inferior às empresas que não apresentam boas práticas de Governança Corporativa, pois consideram as empresas que possuem boas práticas como um risco menor de investimento.

Sugere-se, portanto, pesquisas quantitativas que relacionem a taxa de retorno do investimento com as boas práticas de Governança Corporativa para que corroborem a mesma como uma boa ferramenta de Gestão Estratégica.

Referências Bibliográficas

BERGUE, S. T. Gestão Estratégica e Políticas Públicas: aproximações conceituais possíveis e distanciamentos necessários. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, p. 77-93, 2013.

CORREIA, Laise Ferraz; AMARAL, Hudson Fernandes; LOUVET, Pascal. **Um índice de avaliação da governança corporativa no Brasil**. Revista Contabilidade e Finanças/USP. São Paulo, v. 22, nº 55, p.45-63, jan./fev./mar./abr. 2011.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.

DAVENPORT, Thomas H.; PRUSAK, Laurence. **Conhecimento Empresarial**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.

DAVENPORT, Thomas H.; MARCHAND, Donald R.; DICKSON, Tim. **Dominando a Gestão da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira; São Paulo: Publifolha, 1999.

GONÇALVES, Reinaldo. **Ô Abre-alas. A Nova Inserção do Brasil na Economia Mundial**. Rio de Janeiro: Relume-Dumará, 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Internet. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 10julho 2013.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Inovação de Valor: A Lógica Estratégica do Alto Crescimento**. In: Estratégias para o crescimento. Harvard Business Review. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica. Uma Visão Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

MELLO, José Carlos Martins F. **Negociação baseada em estratégia**. São Paulo: Atlas, 2003.

MINTZBERG, H. **Trabalho do Executivo: O Folclore e o Fato**. Coleção Havard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

PETROBRAS. Internet. Disponível em: <http://www.petrobras.com.br>. Acesso em 10julho 2013.

PIRES, Clênia de Oliveira. **Governança Corporativa e Assimetria da Informação**: Uma revisão desta relação. In: III Congresso Nacional de Administração e Ciências Contábeis – AdCont 2012, Outubro de 2012. Rio de Janeiro: UFRJ/FACC, 2012. p. 1-15.

RICARDINO, Álvaro; MARTINS, SofieTortelboomAversari. **Governança Corporativa: Um novo nome para antigas práticas?**Revista Contabilidade e Finanças/USP. São Paulo, nº 36, p.50-60, setembro/dezembro 2004.

TERRA, Paulo Renato Soares. LIMA, João Batista Nast de. **Governança Corporativa e a reação do mercado de capitais à divulgação das informações contábeis**. Revista Contabilidade e Finanças/USP. São Paulo, nº 42, p. 35-49, Set/Dez 2006.