

APLICABILIDADE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESA DO SEGMENTO VAREJISTA: LOJAS RENNER

L. F. Ferreira¹; C. O. Dias; J. C. Casimiro; M. L. Andrade²

¹Mestre em Educação: Currículo, pós graduada (lato sensu) em Comunicação e Semiótica e bacharel em Ciências Sociais, todos pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, Brasil. ferreiralilian@gmail.com

²Graduandos do Curso de Ciências Contábeis no Centro Universitário Senac, São Paulo – SP, Brasil

E-mails

charles.odias@outlook.com; jessicacristinacasimiro@hotmail.com;
marciatlogistica@yahoo.com.br

COMO CITAR O ARTIGO:

L. F. Ferreira¹; C. O. Dias; J. C. Casimiro; M. L. Andrade². **Aplicabilidade das práticas de Governança Corporativa em empresa do segmento varejista: Lojas Renner** URL: www.italo.com.br/portal/cepep/revista_eletronica.html. São Paulo SP, v.7, n.3, p. 117-136, jul/2017.

RESUMO

A governança corporativa é uma das ferramentas mais importantes que uma empresa pode ter em relação ao direcionamento estratégico da organização. Parte das conquistas e insucessos organizacionais se atribui aos Executivos ou CEO (*Chief Executive Officer* ou Diretor Executivo), no entanto, grande parte do direcionamento estruturado ocorre devido a eficácia da governança corporativa. Muitas empresas desenvolvem um departamento específico para esse tema, dada a complexidade e importância dessa ferramenta para a evolução organizacional. Com base nesses conceitos, serão confrontadas as melhores práticas de governança corporativa com sua aplicabilidade na companhia Renner S/A, referência no segmento varejista.

Palavras-chave: governança, conflito de agências, partes interessadas, varejo, controles internos.

ABSTRACT

Corporate governance is one of the most important tools that a company can have in relation to the strategic direction of the organization. Part of the organizational achievements and failures are attributed to executives or Chief Executive Officer (CEO), however, much of the structured steering takes place due to the effectiveness of corporate governance. Many companies develop a specific department for this topic, given the complexity and importance of this tool for organizational evolution. Based on these concepts, the best Corporate Governance practices will be confronted with their applicability at Renner S / A, a benchmark in the retail segment.

Keywords: governance, conflict of agencies, stakeholders, retail, internal controls.

1 INTRODUÇÃO

Esse projeto propõe um estudo de caso sobre a Companhia Lojas Renner S.A., onde pretende-se confrontar as melhores práticas disponíveis de governança corporativa com a respectiva aplicabilidade na empresa escolhida.

Este estudo permitirá compreender não só o que é governança corporativa como também a história da Renner e a adoção da governança nos negócios. Além disso, conhecer os benefícios que essa nova política proporciona aos executivos e acionistas, bem como, as dificuldades em implantar esse conceito e as respectivas ferramentas na empresa.

A governança, além de contribuir para o desenvolvimento do negócio, melhora a imagem da empresa, trazendo novas oportunidades e tornando a organização ainda mais competitiva.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Esses princípios básicos da governança corporativa são apresentados da seguinte forma:

- A transparência – Disponibilização das informações que sejam de interesse público e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
- A equidade - Tratamento igual de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), conforme seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.
- A prestação de contas (*accountability*) – Responsabilização pelos atos e omissões, atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus cargos.
- A responsabilidade corporativa – Zelo pela viabilidade econômico-financeira das organizações, minimizando os riscos e maximizando os resultados de seus negócios e suas operações.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Origem e conceito de governança corporativa

Segundo Silva (2010) desde meados dos anos 50 fala-se sobre governança corporativa, apesar de o termo ainda não ser usado nessa época, já existia a ideia de meios que protegessem o público interessado da forte presença dos acionistas controladores.

De acordo com Silveira (2010), em meados de 1990 o termo governança corporativa era desconhecido por boa parte dos profissionais sendo realmente conhecido no final daquela década, visto a necessidade de aplicação da ferramenta, uma vez que, muitas empresas tinham suas ações presas a acionistas que não participavam da gestão diária comprometendo assim a excelência do negócio.

A governança corporativa foi criada com o intuito de garantir que o

processo decisório na alta gestão seja eficaz a tal ponto que permita que o interesse dos *stakeholders* (público interessado) seja atingido tanto quanto o interesse dos *shareholders* (acionistas e executivos). Para que a governança corporativa exista, é necessário o relacionamento eficiente entre os executivos, conselheiros e acionistas, peças chave para o funcionamento da organização. Sendo assim:

O tema pode ser definido como o conjunto de mecanismos que visam a fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com a finalidade de maximizar a perspectiva de geração de valor de longo prazo para o negócio. Os mecanismos de governança devem estar presentes em qualquer companhia em função da existência de três potenciais problemas na cúpula das empresas: conflito de interesses, limitações técnicas individuais e vieses cognitivos – desvios sistemáticos da lógica. (SILVEIRA, 2010, p. 2).

No entanto, as práticas de governança passaram a ser utilizadas por parte das empresas, apenas como atrativo para a obtenção de acionistas, visto que, em teoria, surtiam de fato efeitos plausíveis como maior facilidade de captação de recursos, redução do custo de capital, aprimoramento do processo decisório na alta gestão resultando em maior satisfação de todo o público interessado, isso se aplicados de forma efetiva e correta.

Com isso, surgiu a necessidade de garantir maior segurança a acionistas e ao público interessado, uma vez que a falta de credibilidade em empresas de capital aberto estava inibindo investimentos e prejudicando assim a evolução de muitos negócios.

Silva (2010) relata que por volta dos anos 90, acionistas principalmente dos Estados Unidos, pediam por novas regras que os

protegessem dos abusos constantes da diretoria executiva das empresas, dos conselhos de administração inoperantes e das omissões das auditorias externas. Logo:

Conceitualmente, a governança corporativa surgiu para superar o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. (SILVA, 2010, p. 27).

Silva (2010) ainda diz:

[...] nesta situação, o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (executivo) o poder de decisão sobre sua prioridade. No entanto, os interesses do gestor nem sempre estarão alinhados com os do proprietário, resultando em um conflito de agência ou conflito de agente-principal. (SILVA, 2010, p. 27).

Fato esses que se concretizaram depois da fraude da Enron (empresa americana que comercializava energia) em 2000, que praticamente parou o mercado financeiro mundial e que questionou a credibilidade das empresas, das auditorias externas, das instituições financeiras e do mercado financeiro de investimentos.

Por mais que houvesse o conceito de que uma gestão deveria ser composta pelos três pilares essenciais (executivos, conselheiros e acionistas), muitas vezes não existia uma relação eficaz que permitisse evolução na condução dos interesses e conseqüentemente do negócio, tornando assim a governança corporativa falha.

Logo, o governo corporativo que não pode ser conduzido por apenas um responsável com domínio nos negócios empresariais, uma vez que o risco de existência do conflito de interesses pode ser

prejudicial para os negócios, ou seja, uma organização que mantém exclusivamente um responsável com poder decisório ilimitado, corre o risco de não alcançar os objetivos desejados, em vista que o mesmo pode optar por conduzir a empresa em benefício de ações que favoreçam o seu bem-estar pessoal, fato este que contribui para a queda de credibilidade por parte de investidores e demais partes envolvidas que contribuem com a evolução organizacional.

Assim, o código das melhores práticas de governança corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBCG), garantem que as empresas sigam recomendações essenciais que norteiem suas atividades frente uma governança de qualidade que realmente esteja alinhada com seus reais objetivos.

Desde o lançamento do Código, em maio de 1999 – quando a própria expressão governança corporativa era praticamente desconhecida no Brasil – os principais modelos e práticas de governança corporativa passaram por intenso questionamento e houve uma acentuada evolução do ambiente institucional e empresarial em nosso país. Em abril de 2001, houve uma primeira revisão, já sob os auspícios de avanços legislativos e regulatórios que atestaram a importância da governança corporativa. (STEINBERG, 2003, p. 144).

Ainda:

Em 2001, foi reformulada a Lei das Sociedades Anônimas e, em 2002, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) lançou sua cartilha sobre o tema governança. Documento focado nos administradores, conselheiros, acionistas controladores e minoritários e auditores independentes, a cartilha visa orientar sobre as questões que afetam o relacionamento entre os já citados. (SILVA, 2010, p. 32).

Outro incentivo para a correta aplicabilidade das práticas de governança corporativa nas organizações foi instituído pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), onde criou-se segmentos especiais de listagem para empresas que adotem às boas práticas de governança corporativa às suas Organizações. Além do mercado tradicional, foi lançado mais três segmentos diferenciados:

- Nível 1 – enquadram-se empresas que adotem práticas adicionais de liquidez das ações além e *dislousure* (refere-se à transparência com que são divulgadas as informações que são de importância pública);
- Nível 2 – enquadram-se empresas que adotem práticas adicionais em relação aos direitos dos acionistas e Conselho de Administração;
- Novo mercado – enquadram-se empresas que adotem os mesmo requisitos do nível 2 e exijam a emissão exclusiva de ações com direito a voto.

O principal objetivo da BOVESPA é estimular o interesse dos investidores assim como a valorização das empresas listadas, permitindo maior visibilidade e conseqüentemente servir de atrativo para que outras empresas também optem por práticas corretas e exemplares de governança.

2.2 A importância da governança nas organizações.

A governança corporativa se tornou um diferencial dentro das organizações. Principalmente, naquelas de capital aberto, onde se tem vários acionistas e executivos em prol do mesmo objetivo, o lucro.

Conseguir alinhar o interesse de todos é uma tarefa difícil, pois são muitas opiniões a serem consideradas na tomada de decisão.

A governança corporativa trata dos mecanismos externos e internos para alinhamento de interesses entre os gestores e os acionistas, que desejam maior transparência entre si e os gestores e equidade entre as partes acionárias minoritárias e majoritárias (FILHO, 2006, p. 80).

O departamento de governança corporativa é criado nas empresas justamente com o objetivo de gerenciar o conflito de agências, que representa o confronto de interesses entre os acionistas e os seus gestores que lidam com as questões operacionais do dia-a-dia, ocorrendo frequentemente um choque entre o que uns e outros entendem ser o melhor para a empresa.

Na visão de governança corporativa[...] parece indicar que não há ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, tais como a melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganho de participação de mercados e diminuição de instabilidade institucional e política locais, entre outros. (FILHO *apud* BNDES 2006, p. 6).

Ou seja: muitos consideram ser um gasto desnecessário, quando deveriam percebê-lo como um investimento. Um negócio bem alinhado tem maiores chances de sucesso.

3 COMPANHIA LOJAS RENNER S.A.

A Lojas Renner, maior varejista de moda do país em faturamento, conquistou uma receita líquida de R\$ 5,7 bilhões em 2016, e um crescimento de 5% frente a 2015 conforme o semanário Valor Econômico, possui uma cultura corporativa sólida e uma gestão voltada para superar as expectativas dos clientes.

3.1 História das Lojas Renner

De acordo com o Portal das Lojas Renner, como integrante do grupo A.J. Renner, indústria fabril instalada no bairro Navegantes, em 1922 a Lojas Renner inaugurou seu primeiro ponto de venda para comercialização de artigos têxteis em Porto Alegre (RS). Em 1940, ainda como uma empresa pertencente ao grupo, a variedade de produtos foi ampliada e passou a operar como uma loja de departamentos.

A empresa foi crescendo e evoluindo, em 1965 o grupo A. J. Renner optou por desagregar as empresas que o formavam e constituiu a Companhia Lojas Renner S.A., nesse época a marca começa a ser reconhecida como é atualmente. Poucos anos depois, a empresa abre seu capital.

No ano de 1998, a J. C. Penney Brazil adquiriu o controle acionário da Companhia, essa aquisição contribuiu para o seu crescimento significativamente.

Atualmente, a Lojas Renner possui 17 mil colaboradores, instalados em seus pontos de operações que totalizam mais de 350, localizados por todo o país. Foi em 2014, que sua marca foi considerada a 9ª mais valiosa no varejo da América Latina, a 3ª no setor

de vestuário na América Latina, e 1ª no setor de vestuário no Brasil, segundo a Interbrand.

3.2 Governança corporativa e práticas no novo mercado

O Novo Mercado foi feito para aquelas empresas que aplicam práticas adicionais de governança em seu negócio, ou seja, além do básico que é exigido. São submetidas às regras diferenciadas, como maior transparência nas informações e nos direitos dos acionistas. Pode ser considerado um segmento especial, pois é destinado ao mercado de ações da Bovespa.

Os itens abaixo resumem os principais pontos que caracterizam o novo mercado e são aplicáveis à Renner, de acordo com o portal de relação com investidores (2017):

- Divisão do capital social exclusivamente em ações ordinárias;
- Ações que representem no mínimo 25% do capital social devem estar em circulação (não podem ser detidas pelo controlador);
- Na alienação de controle, ainda que por vendas sucessivas, o negócio deve estar condicionado a que sejam estendidas aos acionistas minoritários as mesmas condições oferecidas ao acionista controlador, incluindo o mesmo preço ("tag-along");
- Conselho de Administração com no mínimo 5 membros, com mandato unificado de um ano;
- Demonstração de fluxo de caixa nos ITRs e nas demonstrações contábeis anuais;
- A partir do segundo exercício após adesão ao Novo Mercado, a divulgação das demonstrações contábeis também em inglês e nos padrões internacionais "US GAAP" ou "IFRS" passa a ser obrigatória;
- O cronograma de eventos corporativos deve ser divulgado anualmente;

- A saída do Novo Mercado Oca condicionada à realização de oferta pública de aquisição, por valor justo;
- Adesão à câmara de arbitragem do novo mercado.

De acordo com Rocha (2017), no controle pulverizado o ideal é que se pratique a boa governança, não existe um modelo pré-existente para uma gestão, portanto, deve-se sempre buscar por mais qualidade e transparência nas informações que são obtidas e prestadas. Dessa forma, reduz os riscos de incertezas sobre determinados processos e abre novas oportunidades de negócios

Inseridas à governança corporativa, há áreas específicas na companhia, tais como:

- Compliance - criada em 2010 para assegurar o alinhamento com as diretrizes dos órgãos reguladores de produtos financeiros;
- Jurídico - que coordena e monitora os temas relacionados com regulamentações e legislações vigentes; e
- Prevenção de Perdas - que tem como objetivo assegurar o pleno funcionamento do Programa de Prevenção de Perdas, assessorar a gestão e atuar na prevenção e redução das perdas causadas por atos ilícitos e erros administrativos e operacionais.
- Partes Relacionadas, que visa estabelecer regras a fim de assegurar que as decisões envolvendo partes relacionadas e situações com potencial conflito de interesses sejam tomadas tendo em vista os interesses da Lojas Renner S.A. e de seus acionistas e a de
- Governança, Riscos e Conformidade, que visa melhorar o desempenho da organização pela identificação de oportunidades de ganhos e de redução de probabilidade e/ou impacto de perdas, indo além do cumprimento de demandas regulatórias. (RI, 2017).

Tais áreas, em conjunto, orientam o processo de tomada de decisões mediante a avaliação integrada dos riscos e de seus respectivos impactos, através de sistemas.

É feito um acompanhamento do desempenho das operações, assim como, do negócio em geral, para evitar possíveis ameaças que comprometam a situação financeira e institucional da companhia.

4 METODOLOGIA

4.1 Aspectos gerais

Esta pesquisa utiliza métodos exploratórios e explicativos, onde objetiva facilitar a compreensão sobre o tema proposto e aproximar o leitor quanto a aplicação do mesmo a partir de um estudo de caso utilizando a Companhia Lojas Renner S.A. como peça fundamental para a compreensão do tema, visto que a mesma é referência no segmento varejista.

4.1.1 Tipo de pesquisa

Neste projeto foram utilizadas pesquisas de natureza básica, onde o estudo concentra-se no nível de conhecimento teórico permitindo-se absorver e elaborar descrições sobre a empresa fim com base em levantamento bibliográfico e o uso de fontes secundárias, que consiste na utilização de dados já coletados e sistematizados disponíveis para consulta como acervos digitais e sites oficiais que se referem ao

assunto. Utiliza-se a abordagem qualitativa, visto que é analisado neste trabalho aspectos ligados aos valores, a ética e à cultura da companhia como meios fundamentais de avaliação sobre a importância do tema, permitindo verificar como as atividades gerenciais realmente ocorrem.

4.1.2 Procedimentos técnicos da pesquisa

Utiliza-se levantamento bibliográfico e fontes secundárias, em vista que aprofunda-se no tema fim por meio de livros e sites específicos.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com base nos dados e informações analisadas, foi possível perceber o quão importante é para a empresa ter um departamento de governança corporativa em seu negócio, o mesmo proporciona novas oportunidades de mercado, possibilita um novo direcionamento a empresa.

A governança corporativa vai além de uma imagem bonita, ela aumenta a credibilidade do negócio, se preocupa com um ambiente mais justo e limpo para todos, busca constantemente por equidade e transparência. Assim, as empresas que possuem tal departamento podem contar ainda, com o estímulo do ICGC e da BOVESPA que são verdadeiros direcionadores por práticas corretas e de exemplo de governança.

Independentemente do porte da empresa, sempre haverá conflitos de agências, ou seja, interesses pessoais querendo ultrapassar os

profissionais, o acionista com maior percentual de ações quer lucrar mais, é necessário gerenciar tudo isso e focar na busca da valorização do negócio através de estratégias competitivas.

Assim, a aplicabilidade da governança corporativa nas Lojas Renner foi considerada boa, pois é uma empresa que busca sempre esta atualizada com possíveis melhorias que possam ser realizadas, é uma empresa que se preocupa além dos seus negócios, com seus colaboradores, que sem eles seria impossível continuar suas atividades.

A entrada no novo mercado abriu oportunidades ainda não exploradas pela Lojas Renner, valorizou sua imagem, assim como, suas ações no mercado financeiro, o que fez com a empresa se estabelecesse ainda mais e se tornasse reconhecida. As Lojas Renner não só entrou no mercado, mais aplicou as boas práticas de governança corporativa em seu negócio, o que é um diferencial para a organização.

CONCLUSÃO

A governança corporativa das companhias tem sido objeto de vários estudos nacionais e internacionais além de ser um assunto amplamente reconhecido no mercado de capitais, um dos impactos de um sistema de governança corporativa é na eficiência econômica.

Por sua vez, a governança corporativa tem como principal objetivo recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas, criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos como de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos executivos esteja sempre alinhado com o interesse dos acionistas.

No caso analisado, as lojas Renner S.A, constatamos a importância das boas práticas de governança corporativa em sua gestão, uma vez que influencia nos bons resultados positivos da empresa, tanto no âmbito financeiro como o de marketing da marca, pois foi dessa forma que a empresa recebeu diversos prêmios em seu nome.

Portanto, uma boa governança corporativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das empresas. Por estes motivos, torna-se tão importante ter conselheiros qualificados e sistemas de governança corporativa de qualidade, evitando-se assim diversos fracassos empresariais como abusos de poder, erros e fraudes.

REFERÊNCIAS

BROMBERG, Bruno Ouriques. **Conceituação, evolução e benefícios da governança corporativa no âmbito empresarial**: estudo do desempenho da empresa gaúcha Renner S.A. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/27241>. Acesso em: 29 mai. 2017.

FILHO, Claudio Pinheiro Machado. **Responsabilidade social e governança: o debate e as implicações**: responsabilidade social, instituições, governança e reputação. São Paulo: Cengage Learning, 2006.

GOULART, Marcelo Borriello. SOUZA; Anderson Basilio. **Governança corporativa de empresas sem controlador**: o caso da Lojas Renner S.A. Rio de Janeiro: 2012. Disponível em: <http://monografias.poli.ufrj.br/monografias/monopoli10004827.pdf>. Acesso em: 29 mai. 2017.

MELO, Luisa. O que faz da Renner a maior varejista de moda do país. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/negocios/o-que-faz-da-renner-a-maior-varejista-de-moda-do-pais/>. Acesso em: 29 maio 2017.

_____. **Portal Lojas Renner**: Nossa história. Disponível em: <https://portal.lojasrenner.com.br/renner/conteudo/content.action?id=13&tel=1>. Acesso em: 02 abr. 2017.

REBOUÇAS, Lucia. Relações com investidores: governança corporativa. Disponível em: <http://www.revistari.com.br/155/526>. Acesso em: 29 mai. 2017.

_____. **RI:** Relações com investidores. Disponível em: http://www.mzweb.com.br/renner/web/default_pt.asp?idioma=0&conta=28. Acesso em: 01 abr. 2017.

ROCHA, André. **Controle definido ou pulverizado? O que é melhor para o minoritário?** Disponível em: <http://www.valor.com.br/valor-investe/o-estrategista/1118274/controlado-definido-ou-pulverizado-o-que-e-melhor-para-o-minorita>. Acesso em: 01 abr. 2017.

SILVA, Edson Cordeiro de. **Governança corporativa nas empresas:** guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2010.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana de governança corporativa:** pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.