

A GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO MECANISMO DE APRIMORAMENTO DA GESTÃO PÚBLICA E PRIVADA

SEÇÕES DO ARTIGO

1. Introdução
 2. O Caso Parmalat e a Governança Corporativa
 3. Políticas Públicas e Governança Corporativa
 4. Efeitos da Governança Corporativa para a Atividade Fiscal do Estado
 5. A Implantação de Instrumentos de Gestão Corporativa à Iniciativa Privada e ao Setor Público
 6. Considerações Finais
- Referências Bibliográficas
- Notações

Amaly Pinha Alonso

Mestranda em Direito pela Universidade de Marília. Advogada.

Emerson Ademir Borges de Oliveira

Pós-Doutorado em Democracia e Direitos Humanos pela Universidade de Coimbra. Doutor e Mestre em Direito do Estado pela Universidade de São Paulo. Coordenador-Adjunto e Professor Titular do Programa de Mestrado e Doutorado em Direito da Universidade de Marília. Professor Substituto da Universidade Estadual Paulista. Advogado e parecerista.

Guilherme Aparecido da Rocha

Doutorando e Mestre em Direito pela Universidade de Marília. Advogado.

RESUMO

O presente artigo visa analisar a governança corporativa como instrumento de aprimoramento da gestão, tanto no âmbito da iniciativa privada como no setor público. A relevância do assunto se evidenciou a partir do caso Parmalat, que gerou prejuízos a inúmeros agentes, e cujo risco poderia ter sido mitigado mediante a adoção de mecanismos de integridade e transparência. O problema de pesquisa recai sobre o papel da governança corporativa para reduzir o risco de fraudes, com ênfase delimitada ao impacto fiscal e à adequação do modelo à gestão pública e privada. O objetivo é verificar se o instituto é apto a esta finalidade, bem como (secundariamente) identificar sua função no âmbito da Administração Pública. A justificativa do trabalho é teórica e prática, considerado o papel do Estado à estabilidade econômica. As conclusões indicam que embora a governança corporativa não seja instrumento único, apto a afastar qualquer problema, é relevante à mitigação de fraudes e fundamental à iniciativa privada e ao setor público. O tipo de pesquisa é o bibliográfico, o instrumento é qualitativo e o método, em sentido estrito, é o hipotético-dedutivo.

PALAVRAS-CHAVE

Governança corporativa. Políticas públicas. Gestão pública. Gestão privada.

ABSTRACT

This article aims to analyze corporate governance as an instrument for improving management, both within the private sector and in the public sector. The relevance of the matter was evidenced from the Parmalat case, which generated losses for countless agents, and whose risk could have been mitigated through the adoption of mechanisms of integrity and transparency. The research problem lies with the role of corporate governance in reducing the risk of fraud. The objective is to verify whether the institute is fit for this purpose, as well as (secondarily) to identify its role within the scope of Public Administration. The justification of the work is theoretical and practical, considering the role of the State to economic stability. The conclusions indicate that although corporate governance is not a single instrument, capable of removing any problem, it is relevant to fraud mitigation and fundamental to the private sector and the public sector. The type of research is bibliographic, the instrument is qualitative and the method, in the strict sense, is hypothetical-deductive.

KEYWORDS

Corporate governance. Public policy. Public administration. Private management.

1. Introdução

O tema da presente pesquisa é a governança corporativa como mecanismo de aprimoramento da gestão pública e privada. A partir do emblemático caso envolvendo a crise gerada pela empresa Parmalat a partir de 2003, o mundo assistiu à maximização da necessidade de implantação de instrumentos de integridade e transparência.

A ausência de controle de contas em empresas multinacionais, como a Parmalat, impacta investidores e Estados. Por isso, o papel da Administração Pública é imprescindível, num primeiro momento em âmbito regulatório, e, numa segunda etapa, como agente operadora e destinatária dos efeitos da governança corporativa.

O problema de pesquisa está em identificar qual o papel da governança corporativa na evolução das estratégias de integridade e transparência, bem como em buscar ações efetivas do Estado brasileiro que sejam direcionadas à sua efetiva implantação, tanto no âmbito público como privado.

O objetivo do presente excerto é identificar a aptidão da governança corporativa à modificação de paradigmas, para que se incremente o sistema de prevenção de fraudes. Secundariamente, objetiva-se identificar se o papel da governança corporativa perante a Administração Pública.

A justificativa da pesquisa é de índole teórica e prática. Com efeito, a estabilidade do mercado é fundamental ao êxito econômico do Estado. Nesse sentido, é também papel do Estado atuar como agente de intervenção no domínio econômico, para regular a implementação de mecanismos de integridade e transparência, assim como utilizá-los para aprimorar a própria atividade de gestão.

A presente pesquisa está organizada em 4 (quatro) capítulos. O primeiro recorda as lições do caso Parmalat, e apresenta o objeto, ou seja, a governança corporativa. O segundo versa, especificamente, sobre políticas públicas, em duplo aspecto: o Estado como agente regulador e destinatário da governança corporativa. O terceiro capítulo recai sobre os efeitos do

instituto para a atividade fiscal do Estado. Já o último capítulo aborda a implantação de instrumentos de gestão corporativa à iniciativa privada e ao setor público.

O método de pesquisa aplicado, em sentido estrito, é o hipotético-dedutivo. O tipo de pesquisa é o bibliográfico e o instrumento utilizado é qualitativo, mediante análise de amplo referencial teórico, com análise de obras especializadas e legislação específica.

2. O Caso Parmalat e a Governança Corporativa

A Parmalat é uma empresa fundada em Parma (Itália), em 1961. Ela cresceu exponencialmente a partir da década de oitenta e tornou-se uma multinacional, cuja base de produtos é formada, principalmente, por laticínios. No Brasil, o início das operações da empresa coincide com o seu forte período de expansão: o início da década de 70 (setenta)⁰¹.

A partir de 1997, contudo, a empresa deixou de auferir lucro, o que ensejou a grave crise de 2003, que se tornou conhecida em nível global, notadamente em razão das acusações de corrupção. A grave ocorrência impediu a Parmalat de garantir a liquidez de fundos investidos nas Ilhas Cayman, cujo montante era de aproximadamente € 5.000.000,00 (cinco milhões de euros). Isso fez com que o então diretor, Fausto Tomás, assim como todo o grupo Parmalat perdesse credibilidade junto aos acionistas⁰².

Os problemas diagnosticados no período de crise revelaram uma trama de fraudes documentais, por meio das quais se controlava a correspondência de auditores e se falsificavam recibos bancários. Também se constatou a alteração e ocultação de relatórios fiscais, para gerar a (falsa) sensação de liquidez, confiabilidade e lucratividade da empresa perante os acionistas, com efeitos no mercado nacional e internacional⁰³.

Ao preciso diagnóstico de problemas foi fundamental a atuação da Price Waterhouse Coopers (PwC), um *network* de profissionais e empresas de auditoria e asseguarção, presente em mais de 150 (cento e cinquenta) Países, inclusive no Brasil⁰⁴.

Auditados os balanços da Parmalat, observou-se que o valor de seus ativos líquidos era insignificante e que as dívidas estavam subestimadas. Na verdade, elas ultrapassavam o patamar de € 14.500.000.000,00 (quatorze bilhões e quinhentos milhões de euros)⁰⁵.

É nesse contexto que a governança corporativa adquire relevo. Por meio dela, condutas executadas com os contornos do caso Parmalat podem ser obstadas. A instituição de mecanismos hábeis à coibição de fraudes é imprescindível aos investidores, mas também aos Estados, que são atingidos de modo direto (em razão da sonegação tributária, por exemplo) e indireto (pelos efeitos de uma falência de grande porte, como o desemprego em massa, por exemplo).

Mas a governança corporativa não surgiu em decorrência do caso Parmalat. Sua origem remonta ao início da década de 1930, no contexto estadunidense. O período pós crise (de 1929) gerou um amplo conjunto de regras voltadas à regulação dos valores mobiliários⁰⁶. A partir daí, muito se desenvolveu e, quando o caso Parmalat eclodiu já havia vasta base teórica sobre o instrumento em referência.

Não obstante, o contexto nuclear segue relacionado aos valores mobiliários e objetiva conferir aos investidores mecanismos que lhes forneçam base de segurança em um contexto de risco. Este é inerente às operações mobiliárias, mas não significa que viabilize qualquer tipo de operação articulada em desacordo com os limites da legislação vigente e da ética geral.

Em tempos de **democratização da democracia**⁰⁷, todos os instrumentos de coletivização de informações e de ampliação de participação dos interessados deve ser acuradamente analisado. Este é, precisamente, o caso da governança corporativa em relação aos investidores – e também em relação ao Estado, como se verá.

Segundo Viana, a partir de questionamentos que buscam entendimentos da relação entre as regras de gestão e a maximização de riquezas, deve-se avaliar a separação, por meio da via estrutural legal, entre o controle efetivo

dos acionistas e a responsabilidade do controle executivo e gerencial das empresas, sem prejuízo de outras formas de avaliação⁰⁸.

Ao analisar as condutas das empresas durante os anos 90 (noventa), Viana as caracteriza nos seguintes moldes:

Até aquele momento, empresas consideradas “sólidas”, “confiáveis”, com modelos “exemplares” de gestão, representadas por seus dirigentes idolatrados na mesma intensidade, passaram a assumir um papel diferente, onde sua reputação, credibilidade e segurança foram colocados em questão. Diante deste cenário, naturalmente surgiu em seguida a necessidade de criação de novos controles que fossem capazes de assegurar a validade dos registros e veracidade das informações publicadas no mercado. O grave problema despertou a preocupação de investidores pelo mundo e a consequente necessidade de estudo, elaboração de sistemas e criação de novas ferramentas capazes de diminuir o risco, visando aprimorar os processos de gestão e controles das organizações⁰⁹.

As novas necessidades demandaram a viabilização de um novo cenário, com o objetivo de conferir credibilidade aos acionistas do mercado internacional, por meio de um conjunto de práticas voltadas à otimização do desempenho empresarial em simultaneidade de uma proteção conjunta de empresários, investidores e credores.

O caso Parmalat revelou que a utilização de *offshore companies*, embora possa ensejar redução dos custos operacionais, e, portanto, seja um instrumento almejado em determinadas circunstâncias, também passou a representar um fator de desconfiança, haja vista a vasta possibilidade de fraudes em paraísos fiscais¹⁰.

O exame que se propõe sobre as práticas de governança corporativa engloba estratégias aplicáveis também ao Estado, que tem o poder-dever de efetivar as políticas públicas sociais e goza do status de agente (direta e indiretamente) interessado.

Mas que é, afinal, um sistema de governança corporativa? Segundo Eric Lethbridge,

Um sistema de governança corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos às quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas. As características e o desenvolvimento desses modelos, que podem ser associados a grupos de países, refletem as peculiaridades de formas distintas de organização capitalista e prioridades políticas e sociais diversas¹¹.

Por um lado, o objetivo da governança corporativa é diminuir riscos aos investidores. Por outro, visa proteger os interesses do Estado. Tanto para um, como para outro objetivo, cabe ao poder público regular condutas para viabilizar o adequado desenvolvimento econômico, e, em paralelo, a correta arrecadação tributária, de maneira eficaz, eficiente e direta.

Nesta mesma vertente identifica-se que parte relevante dos recursos financeiros do Estado se originam da arrecadação de tributos. Estes, enquanto receitas derivadas, integram o principal grupo de recursos que viabiliza o desenvolvimento das atividades institucionais e a prestação dos serviços públicos.

Assim, a utilização das premissas estabelecidas à governança corporativa também pelo setor público incrementa o conjunto de boas práticas governamentais, de forma menos burocrática. A eficiência que se visa induzir no setor privado, deve ser determinante no público, com a finalidade de viabilizar a atuação pública fulcrada nos princípios da eficiência, publicidade, impessoalidade, moralidade e legalidade.

3. Políticas Públicas e Governança Corporativa

A definição de políticas públicas no contexto da presente pesquisa revela as ações governamentais, tomadas a partir de decisões dos Poderes Executivo e Legislativo, com a participação (direta ou indireta) de especialistas (da esfera pública ou privada), com objetivo de garantir direitos de cidadania aos grupos da sociedade¹².

Nesse sentido, um importante instrumento de realização de políticas públicas é o orçamento. Por meio dele o Estado exerce sua finalidade, que é de gerar o bem-comum à sociedade. Essa finalidade é concretizada pelo Estado, que ao obter recursos, planeja como irá gastá-los, para a realização de obras, prestação de serviços, ou implantação de qualquer outra política pública, sempre visando realizar os objetivos fundamentais da Constituição Federal¹³.

Conforme expõe Ribeiro, o orçamento é elemento indispensável à concretização das políticas públicas, que nele devem estar adequadamente previstas:

E, nesse contexto, destaca-se que o orçamento é o palco no qual devem estar explicitadas as políticas públicas de um Estado em um determinado momento. E, nele, o Estado, conjuntamente as funções Executiva e Legislativa devem se fazer presente, via processo orçamentário, desde a elaboração do plano plurianual, passando pela lei de diretrizes orçamentárias, e com a lei orçamentária anual¹⁴.

A qualidade do planejamento e da construção da legislação orçamentária é diretamente proporcional ao êxito das políticas públicas, que devem ser eficientes em grau máximo, com o menor emprego de recursos¹⁵.

Na atividade de planejamento se incluem as ações voltadas à governança corporativa, em duplo aspecto. O primeiro, de caráter regulatório, que visa conferir segurança jurídica às operações empresariais perante o Estado brasileiro. E o segundo, de caráter prático, que é diretamente aplicável ao próprio Poder Público, para que se valha dos instrumentos de gestão que lhe assegurem a satisfação material dos princípios previstos no *caput* do art. 37 da Constituição Federal.

Aplicar o olhar da governança corporativa (que visa maximização dos atributos empresariais) para o próprio Poder Público, visa, especialmente, ensinar maior cautela, integridade e transparência aos gastos públicos. Especificamente em relação às empresas públicas, visa-se aumentar a confiabilidade perante o mercado interno e externo. Note-se, nesse contexto, que o objetivo imediato é uma nova roupagem à concretização

das políticas estatais, e que o objetivo mediato é o incremento de lucros (ao menos quando se aborda a atuação do Estado no mercado econômico, quando compatível com essa finalidade).

A proposta em questão é tornar não só o ente público responsável nos seus gastos, gestão, administração e investimentos, mas abranger o funcionalismo públicos na lógica da governança corporativa. A ideia em questão é trazer ao ente público a lógica empreendedora privada, sem condão lucrativo (nas atividades em que o Estado não age como agente econômico), mas que lhe confira eficiência em suas metas e na aplicação das políticas públicas sociais.

O cerne da questão é: como efetivar as políticas públicas com a realidade brasileira? Uma linha de resposta é sugerida por Ribeiro:

Para tanto, política pública deve ser compreendida como um conjunto de atuações do Poder Público e não como ato ou atos isolados. Como esclarece Fábio Konder Comparato, “é um programa governamental”, não se restringindo as normas ou atos singulares, mas antes consistindo “numa atividade, ou seja, uma série ordenada de normas e atos, do mais variado tipo, conjugados para a realização de um objetivo determinado”. Na sequência, acrescenta que toda política pública, como programa de agir, envolve uma meta a ser alcançada e um conjunto ordenado de meios ou instrumentos (pessoais, institucionais e financeiros), tais como leis, regulamentos, contratos e atos administrativos¹⁶.

Em complemento, podem ser agregados os princípios estabelecidos na governança corporativa para a efetivação das políticas públicas sociais. O exame que se faz sobre as práticas de governança corporativa aplicáveis à conduta estatal também carrega, como objetivo, a efetivação das políticas públicas sociais.

Quando se aborda a governança corporativa, não se está diante de objetivo único, de redução de riscos a investidores. A qualidade resultante das medidas oriundas da governança corporativa deve ser propagada a outros setores, como consequência natural de uma gestão orçamentária transparente e eficiente.

4. Efeitos da Governança Corporativa para a Atividade Fiscal do Estado

É inegável que os direitos fundamentais ganharam maior relevância no Brasil a partir da Constituição de 1988. No entanto, a amplitude dos direitos fundamentais previstos no ordenamento jurídico pátrio torna a sua concretização pelo Estado uma tarefa árdua¹⁷.

A atividade fiscal compreende a tributação, a gestão e a redistribuição da renda. Ela é essencial para que os direitos fundamentais se tornem efetivos e, com isso, sejam mitigadas as desigualdades sociais¹⁸. Embora os efeitos da governança corporativa não gerem benefícios exclusivamente na seara fiscal, apenas estes serão abordados no presente artigo em razão do corte metodológico – estabelecido por ocasião da estipulação do problema de pesquisa.

Consabido, a tributação, quando bem realizada, ou seja, com respeito às normas constitucionais, contribui para o desenvolvimento do país. Em contraponto, quando inadequadamente executada, ela se mostra ineficiente e incapaz de ofertar aos cidadãos as prestações mínimas para a sua qualidade de vida, hipótese em que os próprios cidadãos ficam incumbidos de arcar diretamente com o custeio de serviços como saúde, educação, previdência, segurança, entre outros.

A tributação é essencial para a manutenção das atividades estatais, mas deve ser cobrada de forma justa, sem esvaziar o patrimônio do contribuinte. Quanto mais o Estado retira os rendimentos do contribuinte de forma injusta, mais o torna incapaz de pagar tributos. Aliás, de nada adianta o país ter uma alta carga tributária se a gestão dos recursos é ineficaz.

Nesse sentido, Osbourne e Gaebler ressaltam a necessidade de buscar uma flexibilização de procedimentos, de modo a torná-los mais dinâmicos e adaptáveis às constantes mudanças. Nesse sentido, ele também mencionada a relevância de viabilizar uma administração que seja orientada por objetivos claros e focada em resultados. O autor menciona, em complemento, que conferir maior autonomia e, conseqüentemente, maior

responsabilidade aos administradores públicos é fator a ser considerado, com o fito de produzir uma ação coordenada entre agentes, órgãos e entidades públicas, para que se alcancem os interesses da coletividade¹⁹.

Vê-se, por conseguinte, que a governança corporativa, longe de ser utilizada apenas pelas empresas possui uma relevância extraordinária perante o setor público. Isso porque ela viabiliza ao Estado instrumentos importantes à efetivação dos direitos fundamentais e sociais, em paralelo à intervenção no domínio econômico voltada à segurança dos *players* que operam na iniciativa privada.

Em suma, o Estado precisa auferir dos contribuintes o necessário para o desenvolvimento de suas ações voltadas à realização dos direitos fundamentais, sem comprometer e esvaziar o patrimônio dos contribuintes. A tributação é o marco inicial da atividade financeira do Estado. É, também, o alicerce da missão de promover o bem comum e a efetivação de direitos, possibilitando que todos tenham uma existência digna.

*Assim, o Estado tem de cobrar tributo para arrecadar recursos necessários no sentido de manter o seu encargo, compromisso e missão de defender, conservar e aprimorar os interesses da coletividade*²⁰ (MESSA, 2010, p. 73).

É nesse contexto que o relevo da governança corporativa se evidencia, à medida que permite ao Estado um instrumento que incrementa as ações voltadas à efetivação das políticas públicas, seja de modo direto, ou mediante a intervenção na iniciativa privada.

5. A Implantação de Instrumentos de Gestão Corporativa à Iniciativa Privada e ao Setor Público

A análise dos aspectos econômicos da governança corporativa depende da fixação de uma premissa. A coexistência de diferentes *players* (empregados, credores, fornecedores etc.) exige mecanismos de transparência empresarial, notadamente em decorrência de exemplos marcantes, nos quais a falta dessa característica gerou efeitos desastrosos

– como no caso Parmalat. A transparência gera aos acionistas a crível ideia luminosa de segurança governamental.

A segurança governamental baseada na transparência da gestão maximiza a confiabilidade da organização perante os acionistas e a comunidade, inclusive para facilitar a realização de altos investimentos. Altos investimentos econômicos geram arrecadação tributária, aumento da demanda, circulação da moeda, geração de emprego e estímulos de comportamento dos agentes econômicos sociais.

Aspectos legais demonstram o interesse legislativo brasileiro em proporcionar e salvaguardar direitos de acionistas minoritários, o que se constata por intermédio da Lei n.º 10.303/2001, que instituiu mecanismos para pequenos investidores reduzirem riscos e aumentarem suas participações empresariais mediante práticas efetivas de governança²¹.

Observa-se, ainda, que por ocasião da publicação da Lei n.º 10.303/01, um conjunto de medidas anunciadas por órgãos reguladores, como o Banco Central do Brasil (BACEN) e a Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), também foram importantes para marcar a presença efetiva da governança corporativa no país. Foi sedimentado, portanto, o anseio da implantação desse mecanismo, o que gerou aos investidores maior segurança de atuação no mercado brasileiro²².

E a Administração Pública incorporou definitivamente as premissas da governança corporativa quando, por meio da Emenda Constitucional n.º 103/2019, foi incluído o § 22 ao artigo 40 da Constituição Federal. O inciso VII do mencionado dispositivo foi explícito ao prever, sobre regimes próprios de previdência social, a obrigação da regulamentação, por meio de lei complementar federal, de normas sobre *estruturação do órgão ou entidade gestora do regime, observados os princípios relacionados com governança, controle interno e transparência*²³.

Especificamente em relação ao setor público, Marques menciona que:

Os cidadãos esperam uma boa governança corporativa das suas autoridades governamentais e, por isso, a sociedade reclama cada vez

mais que as autoridades governamentais prestem contas. O governo é não só responsável perante o Parlamento como também perante outras partes, nomeadamente a sociedade. Esta situação é causada por todas as vertentes do progresso da sociedade, tais como o incremento no nível de educação das pessoas, acompanhado por um aumento na emancipação, dos progressos verificados no campo das tecnologias da informação, e a influência dos meios de comunicação²⁴.

A governança viabiliza, perante a iniciativa privada, credibilidade no resultado empresarial. Mas a partir da emenda Constitucional n.º 103/2019, ela também passa a ser obrigatória no âmbito previdenciário, que inquestionavelmente reflete a estabilidade financeira do Estado. Esse é, portanto, o modelo a ser expandido a todo sistema econômico, financeiro e atuarial brasileiro.

Tanto o setor público como o privado que adotam mecanismos de governança corporativa passam a contar com relevante aliado: os *blockchains*. Apresentados ao mundo por meio de criptomoedas, as cadeias de verificação simultânea conferem legitimidade e segurança às operações financeiras (além de outras, como contratuais, por exemplo). A cadeia transparente e automática de verificações pode ser verificada por qualquer interessado e sua publicidade permite que este processo seja realizado a qualquer momento²⁵.

Todas as formas de boa governança devem ser objeto de estudo, e, constatada a viabilidade no plano teórico, devem ser testadas. O exame laboratorial permitirá concluir sobre a viabilidade, ou não do novo instrumento. Em qualquer caso, os setores público e privado devem conjugar esforços para que possam desfrutar conjuntamente dos benefícios proporcionados pelos instrumentos de integridade.

Ao analisar o impacto lesivo duradouro de casos emblemáticos, como o da Parmalat, o Brasil e o mundo devem buscar instrumentos atualizados de proteção geral, haja vista o reflexo das consequências falimentares de empresas e grupos com ampla atuação. A governança corporativa, nesse sentido, não é a via única de controle e correção de todos os problemas públicos e privados. Mas é um instrumento importante que visa conferir

eficiência e transparência à gestão, viabilizando segurança aos agentes (públicos e privados) direta e indiretamente interessados.

6. Considerações Finais

A crise desencadeada a partir de 2003, na empresa Parmalat, acendeu um importante sinal para o mundo. A empresa, que atuava em diversos Estados, ignorava recomendações da boa governança, mantinha uma atuação falha dos conselhos empresariais e apresentava contabilidade fraudulenta para manter a confiança dos seus investidores. A falta de transparência e a ocultação da realidade contábil geraram, a par da crise empresarial, um alerta global.

A crise da multinacional do ramo de laticínios ensejou inúmeras modificações nas legislações de vários Estados. Um dos pontos de mudança, objeto de pesquisa deste artigo, foi a governança corporativa, que implementa princípios clássicos a par da maximização de mecanismos de integridade e transparência.

A gestão corporativa, nesse sentido, é útil não apenas à iniciativa privada, mas alcança a Administração Pública. Isso porque a satisfação material dos direitos fundamentais depende da adequada arrecadação de recursos financeiros. Em outras palavras, é necessário que o Estado exerça corretamente a atividade financeira, notadamente a tributação, para que os direitos fundamentais possam alcançar a almejada etapa de concretização.

Enfatizou-se que as atividades de arrecadação, gestão e redistribuição dos recursos financeiros advindos da tributação devem ser eficientes, contexto no qual emerge a necessidade da adoção das práticas impostas pela gestão corporativa. Por meio dela, objetiva-se que o Estado efetive as políticas públicas e garanta à população uma gestão transparente, eficiente, impessoal, moral e legal.

Ao enfrentar o problema de pesquisa proposto, constata-se que o Estado brasileiro direcionou ações à governança corporativa, antes mesmo do caso Parmalat. Ao analisar a legislação brasileira, constata-se que elementos

de gestão corporativa passaram a ser implementados. Um dos exemplos consta do teor normativo da Lei n.º 10.303/2001, que visou salvaguardar direitos de acionistas minoritários, com o objetivo de mitigar riscos e maximizar suas participações a partir de medidas efetivas de governança.

No contexto das modificações legislativas, mencionou-se que importantes organizações, como o BACEN e a Bovespa anunciaram medidas relevantes para aumentar a segurança na gestão empresarial, por meio da governança corporativa, e, conseqüentemente, devolver fertilidade ao terreno dos investimentos.

Conclui-se, nessa linha, que a governança corporativa possui alta relevância na geração de segurança e integridade, fatores determinantes à manutenção de investimentos no mercado interno e externo. Mais do que isso, o setor público, ao incorporar a gestão corporativa incrementa sua atividade de arrecadação, e, conseqüentemente, melhora o nível de efetivação dos direitos fundamentais e sociais, bem como a aplicação das políticas públicas em geral.

Reitere-se que o objetivo do presente trabalho não foi apresentar a governança corporativa como elemento único de mudança de paradigma, apto a evitar qualquer tipo de fraude. O que se pretendeu foi indicá-la como um instrumento destinado a assegurar integridade e transparência à gestão. Em nível de consequência (objetivo secundário), demonstrou-se que a governança corporativa é fator de relevante contribuição à

Administração Pública, que ao incorporar seus mecanismos, também usufrui dos respectivos benefícios. Isso porque, como se afirmou, o Poder Público, além de regular a governança corporativa, também deve aplicá-la na gestão pública, o que lhe permite alcançar maiores níveis de eficácia substancial dos princípios previstos no *caput* do art. 37 da Constituição.

A feição estabelecida em decorrência da aplicação dos elementos da governança corporativa maximiza a segurança dos *players* em seus investimentos, à medida que confere maior credibilidade à administração, pública e privada.

Ainda em resposta ao problema proposto, esta pesquisa logrou identificar ação específica do Estado brasileiro em relação ao Poder Pública. Isso porque a Administração Pública adotou premissas de governança corporativa por meio da Emenda Constitucional n.º 103/2019, que deu nova redação ao artigo 40 e incluiu o § 22, VII à Constituição Federal, para prever tendência que deve se espalhar pelos sistemas administrativos.

Com isso constata-se que as crises, como a que se viu no caso Parmalat, a par dos impactos negativos que geram, também abrem caminhos à evolução. O aprimoramento de mecanismos de integridade e transparência, por meio de práticas de gestão corporativa, nesse sentido, exemplificam essa evolução, que se não evita, em definitivo, todas as possibilidades de fraude na gestão, ao menos contribui definitivamente para sua mitigação.

Referências Bibliográficas

- BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 23 mar. 2021.
- _____. **Lei n.º 10.303, de 31 de outubro de 2001**. Altera e acrescenta dispositivos na Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10303.htm>. Acesso em: 18 mar. 2021.
- DEUS, Fagner Oliveira de. **Governança corporativa, internacionalização e offshore companies: o caso Parmalat**. 2006. 152 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas). Universidade Federal de Uberlândia: Uberlândia, 2006. Disponível em: <<http://clyde.dr.ufu.br/bitstream/123456789/11961/1/FODEUSDISSPRT.pdf>>. Acesso em 27 de out. de 2020.
- GARROFÉ, Liana Campolina. **Marca, consumo e crise: o caso Parmalat**. 91 f. Monografia (Graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1177/1/LGARROF%C3%89.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2021.
- GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole**. Trad.: Maria Luiza X. de A. Borges. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003.
- GRANT, G.H. **A evolução da governança corporativa e seu impacto na América corporativa moderna**. Management Decision, 2003, vol. 41 No. 9, pp. 923-934. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251740310495045>. Acesso em: 11 jun. 2021.
- LETHBRIDGE, Eric. **Governança corporativa**. Revista do BNDES. Vol. 04, n. 08, Rio de Janeiro, dez., 1997, pp. 209-231. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435>>. Acesso em: 22 mar. 2021.
- MARQUES, Maria da Conceição da Costa. **Aplicação dos princípios da governança corporativa aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público**. Revista de Administração Contemporânea. Vol. 11, n. 02, Maringá, abr./jun., 2007, pp. 11-26. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 mar. 2021.
- MESSA, Ana Flávia. **Direito tributário e financeiro**. 7. ed. São Paulo: Rideel, 2010.
- PENA, Guilherme de Moraes. **Direito constitucional: teoria dos direitos fundamentais**. Rio de Janeiro: Lúmen Juris: 2014.
- PIETRO, Maria Sílvia Zanella Di. **Direito Administrativo**. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
- VIANA, Andréa Souza. **Governança corporativa: um panorama da evolução das dificuldades das organizações brasileira de agirem efetivamente em compliance às suas diretrizes**. VII Congresso Nacional em excelência em gestão. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0372_2135_1.pdf>. Acesso em: 10 de dez. de 2020.
- OSBOURNE, David; GAEBLER, Ted. **Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. 9. ed. Brasília: Comunicação, 1997.
- PARMALAT. **A Parmalat**. Disponível em: <<http://parmalat.com.br/a-parmalat/>>. Acesso em: 16 mar. 2021.

Referências Bibliográficas

PWB BRASIL. **Quem somos**. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos.html>>. Acesso em: 16 mar. 2021.

RAMONET, Ignacio. **O escândalo da Parmalat**. Le Monde Diplomatique: Brasil. 2004. Disponível em: <<https://diplomatie.org.br/o-escandalo-da-parmalat/>>. Acesso em: 17 mar. 2021.

RIBEIRO, Maria de Fátima. **Efetivação de políticas públicas: uma questão orçamentária**. In: *Orçamentos Públicos e Direito Financeiro*. Coord.: José Mauricio Conti e Fernando F. Scaff. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

VIEIRA, Oscar Vilhena. **A batalha os poderes da transição democrática ao mal-estar constitucional**. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

VIEIRA, Solange Paiva; MENDES, Andre Gustavo Salcedo Teixeira. **Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro**. Revista do BNDES. Vol. v.11, n. 22, Rio de Janeiro, dez. 2004, pp. 103-122. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2205.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.

TAVARES, André Ramos. **Direito constitucional econômico**. São Paulo: Método, 2003.

YERMACK, David. **Governança corporativa e blockchains**. Review of Financ , 2017, v. 21, n. 1, pp. 7–31. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/rof/rfw074>. Acesso em 12 jun. 2021.

Notações

01. PARMALAT. *A Parmalat*. Disponível em: <<http://parmalat.com.br/a-parmalat/>>. Acesso em: 16 mar. 2021.
02. GARROFÉ, Liana Campolina. *Marca, consumo e crise: o caso Parmalat*. 91 f. Monografia (Graduação em Comunicação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <<https://pantheon.ufrj.br/bitstream/11422/1177/1/LGARROF%C3%89.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2021, p. 56.
03. DEUS, Fagner Oliveira de. *Governança corporativa, internacionalização e offshore companies: o caso Parmalat*. 2006. 152 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas). Universidade Federal de Uberlândia: Uberlândia, 2006. Disponível em: <<http://clyde.dr.ufu.br/bitstream/123456789/11961/1/FODEUSDISSPRT.pdf>>. Acesso em 27 de out. de 2020.
04. PWB BRASIL. *Quem somos*. Disponível em: <<https://www.pwc.com.br/pt/quem-somos.html>>. Acesso em: 16 mar. 2021.
05. RAMONET, Ignacio. *O escândalo da Parmalat. Le Monde Diplomatique: Brasil*. 2004. Disponível em: <<https://diplomatique.org.br/o-escandalo-da-parmalat/>>. Acesso em: 17 mar. 2021.
06. GRANT, G.H. *A evolução da governança corporativa e seu impacto na América corporativa moderna*. Management Decision, 2003, vol. 41 No. 9, pp. 923-934. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/00251740310495045>. Acesso em: 11 jun. 2021.
07. GIDDENS, Anthony. *Mundo em descontrol*. Trad.: Maria Luiza X. de A. Borges. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2003, p. 84.
08. VIANA, Andréa Souza. *Governança corporativa: um panorama da evolução das dificuldades das organizações brasileira de agirem efetivamente em compliance às suas diretrizes*. VII Congresso Nacional em excelência em gestão. Rio de Janeiro, 2011. Disponível em: <https://www.inovarse.org/sites/default/files/T11_0372_2135_1.pdf>. Acesso em: 10 de dez. de 2020.
09. Idem, ibidem, p. 2.
10. DEUS, Fagner Oliveira de. *Governança corporativa, internacionalização e offshore companies: o caso Parmalat*. 2006. 152 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas). Universidade Federal de Uberlândia: Uberlândia, 2006. Disponível em: <<http://clyde.dr.ufu.br/bitstream/123456789/11961/1/FODEUSDISSPRT.pdf>>. Acesso em 27 de out. de 2020.
11. LETHBRIDGE, Eric. *Governança corporativa*. Revista do BNDDES. Vol. 04, n. 08, Rio de Janeiro, dez., 1997, pp. 209-231. Disponível em: <<https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/handle/1408/13435>>. Acesso em: 22 mar. 2021, p. 210.
12. VIEIRA, Oscar Vilhena. *A batalha os poderes da transição democrática ao mal-estar constitucional*. Ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.
13. RIBEIRO, Maria de Fátima. *Efativação de políticas públicas: uma questão orçamentária. In: Orçamentos Públicos e Direito Financeiro*. Coord.: José Mauricio Conti e Fernando F. Scaff. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.
14. Idem, ibidem, p. 1095.
15. PIETRO, Maria Sylvia Zanella Di. *Direito Administrativo*. 32. ed. São Paulo: Atlas, 2019.
16. Idem, ibidem, p. 1096.
17. PENA, Guilherme de Moraes. *Direito constitucional: teoria dos direitos fundamentais*. Rio de Janeiro. Lúmen Juris: 2014.
18. TAVARES, André Ramos. *Direito constitucional econômico*. São Paulo: Método, 2003.
19. OSBOURNE, David; GAEBLER, Ted. *Reinventando o Governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público*. 9. ed. Brasília: Comunicação, 1997.
20. MESSA, Ana Flávia. *Direito tributário e financeiro*. 7. ed. São Paulo: Rideel, 2010, p. 73.
21. BRASIL. *Lei n.º 10.303, de 31 de outubro de 2001*. Altera e acrescenta dispositivos na Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/leis_2001/l10303.htm>. Acesso em: 18 mar. 2021.
22. VIEIRA, Solange Paiva; MENDES, Andre Gustavo Salcedo Teixeira. *Governança corporativa: uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiro*. Revista do BNDDES. Vol. v.11, n. 22, Rio de Janeiro, dez. 2004, pp. 103-122. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/SiteBNDDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/revista/rev2205.pdf>. Acesso em: 10 jan. 2021.
23. BRASIL. Constituição (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 23 mar. 2021.
24. MARQUES, Maria da Conceição da Costa. *Aplicação dos princípios da governança corporativa aplicação dos princípios da governança corporativa ao sector público. Revista de Administração Contemporânea*. Vol. 11, n. 02, Maringá, abr./jun., 2007, pp. 11-26. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65552007000200002&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 25 mar. 2021, p. 24.
25. YERMACK, David. *Governança corporativa e blockchains*. Review of Financ, 2017, v. 21, n. 1, pp. 7–31. Disponível em: <https://doi.org/10.1093/rof/rfw074>. Acesso em 12 jun. 2021.