

GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS DO VAREJO DE MODA

CORPORATE GOVERNANCE IN FASHION RETAIL COMPANIES

ANTÔNIO RICARDO MONTEIRO MARINHO

Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS. Professor da Faculdade São Francisco de Assis. E-mail: amarinhonovo@gmail.com

DANIELA ALECRIM MARINHO

Graduanda do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio Grande do Sul - UFRGS. E-mail: dani.alecristimm@gmail.com

Endereço: Av. Sertório, 253 - Navegantes, Porto Alegre - RS, 91020-001

Resumo: A governança corporativa é um tema que tem se apresentado com uma relevante importância nas organizações nacionais e internacionais. A governança corporativa pode ser entendida como um conjunto de regras e procedimentos pelos quais as empresas são dirigidas, tendo por objetivo o aumento de valor da organização. Os investidores têm demonstrado interesse em organizações que tenham um processo de governança corporativa implantado e consolidado, para que seja viabilizada a maximização e o retorno do investimento realizado. Nesse contexto, este estudo propõe-se a identificar e analisar o processo de governança corporativa em empresas do varejo de moda, adotado pelos principais executivos dessas organizações. Para alcançar esse objetivo foi desenvolvida uma revisão da literatura relacionada à governança corporativa e às empresas do varejo de moda, juntamente com a realização de estudos de casos múltiplos em três empresas do ramo do varejo de moda que possuem uma administração central e uma rede de lojas. No total, foram realizadas oito entrevistas em profundidade, com os principais executivos de cada uma das três empresas analisadas, para identificar o processo de governança corporativa adotado nas organizações. Os resultados da análise demonstram que os próprios executivos das organizações analisadas exerciam o papel de órgão colegiado na governança, não existindo, portanto, uma estrutura completa de governança corporativa com conselho de administração e órgãos de controle. As organizações estudadas possuíam um planejamento estratégico aprovado pelos principais executivos da organização, contudo, esse planejamento não gerou influência suficiente para a implantação do processo estruturado de governança corporativa nas empresas.

Palavras-chave: Governança Corporativa; Empresas do Varejo de Moda; Planejamento Estratégico.

Abstract: *Corporate governance is a theme that has been presented with relevant importance to national and international organizations. Corporate governance can be understood as a set of rules and procedures by which companies are guided, in order to increase the value of an organization. Investors have shown interest in organizations that have a corporate governance process in place and consolidated so that maximization and return on investment are made possible. In this context, this study proposes to identify and analyze the corporate governance process in fashion retail companies, adopted by the main executives of such organizations. To achieve this goal, a review of the literature related to corporate governance and fashion retailing companies was developed, along with conducting multiple case studies in three fashion retail companies that have a central administration and a chain of stores. In total, eight in-depth interviews were conducted with key executives from each of the three companies analyzed to identify the corporate governance process adopted in the organizations. The results of the analysis show that the executives of the organizations themselves played the role of collegiate body in governance, and therefore there is no complete corporate governance structure with the board of directors and control bodies. The studied organizations have a strategic planning approved by the main executives of the organization, however this planning did not generate enough influence for the implementation of the structured corporate governance process in the companies.*

Keywords: *Corporate Governance; Fashion Retail Companies; Strategic Planning.*

1 INTRODUÇÃO

O processo de gestão empresarial tem se tornando cada vez mais complexo em virtude do volume e abrangência das operações existentes nas organizações e do processo de atuação em um ambiente cada vez mais competitivo. A governança corporativa vem sendo implantada nas organizações para melhorar o processo de gestão empresarial, já que representa um conjunto de regras e procedimentos pelos quais as organizações são dirigidas, tendo por objetivo o aumento de valor da organização. Já para Rahimi, Moller e Hvan (2014), a governança corporativa refere-se aos processos pelos quais as organizações são dirigidas e gerenciadas. Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas: investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital (CVM, 2014). Percebe-se, portanto, que a implantação da governança corporativa altera os processos pelos quais as empresas são dirigidas e gerenciadas, além de otimizar o desempenho gerado agregando valor para as organizações.

A melhoria do desempenho e do resultado gerado pela implantação da governança corporativa ocasiona um maior interesse dos detentores de capital para a realização de investimentos em empresas que possuam uma estrutura completa de governança corporativa. Silveira e Barros (2008) defendem que a governança corporativa é o conjunto de mecanismos que visam a aumentar a probabilidade de os fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento. A partir desses aspectos, entende-se que a governança corporativa aumenta a atratividade da organização perante os investidores institucionais existentes no mercado.

As empresas do ramo de varejo de moda possuem algumas particularidades no seu processo de gestão que envolvem informações relativas ao ciclo de movimentação dos produtos que são relacionados às várias coleções comercializadas durante todo o ano. Schmid (2003) afirma que a adequação do mix de produtos e serviços no ponto de vendas é fundamental para seu sucesso no varejo de vestuário. Para Levy e Weitz (2000), os varejistas procuram diminuir a concorrência recorrendo à oferta de produtos exclusivos e serviços diferenciados que não podem ser facilmente copiados. Para Barker e Barr (2002), pesquisas indicam que as ações estratégicas das empresas são guiadas pela crença, ou interpretações, dos gestores de topo. Percebe-se, portanto, que, para as organizações do varejo de moda, um processo de governança corporativa adequado, juntamente com a implantação das melhores estratégias corporativas podem gerar um melhor desempenho. Tal aspecto é corroborado por Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978) os quais já afirmava que as organizações definem seus domínios produto-mercado (estratégia) e constroem mecanismos (estruturas e processos) para perseguir as estratégias escolhidas.

Diante desse panorama, buscou-se neste estudo verificar como ocorre o processo de governança corporativa em empresas do ramo do varejo de moda. O estudo se desenvolve a partir da apresentação e da revisão da literatura relacionada à governança corporativa e às empresas do varejo de moda, além da realização de estudos de casos múltiplos em três empresas do ramo de varejo de moda que possuem uma administração central e uma rede de lojas.

A questão de pesquisa que orientou o desenvolvimento do presente estudo pode ser assim definida: Como ocorre o processo de governança corporativa em empresas do varejo de moda? O objetivo do estudo é o de identificar e analisar o processo de governança corporativa, em empresas do varejo de moda, adotado pelos principais executivos das organizações estudadas.

Os resultados obtidos com a realização dos estudos de casos, juntamente com a aplicação das entrevistas em profundidade e a pesquisa documental, permitem constatar que as empresas do varejo de moda analisadas não possuem estruturas completas de governança corporativa, às quais devem ser formadas por um conselho de administração e órgãos de controle. As decisões sobre os rumos da organização eram adotadas pelos principais executivos sem a utilização de uma instância colegiada composta por um conselho de administração. As análises realizadas nos planejamentos estratégicos de cada uma das organizações estudadas não geraram influência para que as organizações implantassem um processo estruturado de governança corporativa envolvendo o conselho de administração e órgãos de controle.

O artigo está organizado da seguinte forma: além da introdução, a seção dois apresenta o referencial teórico sobre governança corporativa e empresas do varejo de moda. Na seção três são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo, detalhando a caracterização da pesquisa; as unidades de análise; a sistemática e técnicas de coleta de dados; e os procedimentos de análise e interpretação dos dados. Na seção quatro, consta a apresentação e análise dos resultados detalhados para cada uma das três empresas estudadas; e na seção cinco são apresentadas as conclusões obtidas a partir do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

A governança corporativa nas organizações, pode ser, inicialmente, entendida como um processo de gestão associado à melhoria do desempenho econômico da organização. Vários autores têm apresentado conceitos distintos sobre governança corporativa. No entender de Tirole (2006), a governança corporativa relaciona-se às maneiras por meio das quais fornecedores de recursos financeiros para corporações asseguram para si o retorno de seu investimento. Segundo Leal e Saito (2003), governança corporativa é o conjunto de regras, práticas e instituições que determina o modo de agir dos administradores no melhor interesse das partes envolvidas na empresa, particularmente os acionistas. Silveira e Barros (2008) defendem que a governança corporativa é o conjunto de mecanismos que visam a aumentar a probabilidade de os fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento. Nota-se que os autores apresentam conceitos relacionados ao interesse dos investidores e acionistas na gestão com excelência da organização para que seja produzido o melhor resultado possível e, em consequência, o retorno do investimento realizado.

Alguns órgãos e entidades definem governança corporativa de forma mais ampla e abrangente. Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas: investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital (CVM, 2014). Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas. Isso envolve os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, convertendo princípios em recomendações objetivas, alinhando os interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade (IBGC, 2010). Segundo Bloem, Van Doorn e Mittal (2006), o termo governança, que pode ser corporativa, financeira ou de TI, é definido como um sistema objetivo que trata dos interesses, acordos e processos que venham a proteger os interesses da organização e seus possíveis efeitos. Os conceitos apresentados por entidades e autores relacionam governança à otimização de desempenho, proteção de partes interessadas e à geração de uma contribuição para a perenidade das organizações. No Quadro 1 constam os conceitos dos autores e entidades para o melhor entendimento da Governança Corporativa.

Quadro 1 – Conceitos de Governança Corporativa

Autores / Entidades	Conceitos de Governança Corporativa
Leal e Saito (2003)	Governança Corporativa é o conjunto de regras, práticas e instituições que determina o modo de agir dos administradores no melhor interesse das partes envolvidas na empresa, particularmente os acionistas.
Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico OCDE (2004)	Define Governança Corporativa como o sistema pela qual as organizações são dirigidas e controladas e acrescenta que a estrutura de Governança Corporativa é responsável por especificar e distribuir direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da organização – o conselho de administração, gestores e acionistas – e, ainda define regras e procedimentos para a tomada de decisão.
Bloem, Van Doorn e Mittal (2006)	O termo Governança, que pode ser Corporativa, Financeira ou de TI, é definido como um sistema objetivo que trata dos interesses, acordos e processos que venham a proteger os interesses da organização e seus possíveis efeitos.
Tirole (2006)	Governança Corporativa relaciona-se às maneiras por meio das quais fornecedores de recursos financeiros para corporações asseguram para si o retorno de seu investimento.
Silveira e Barros (2008)	Governança Corporativa é considerada o conjunto de mecanismos que visam a aumentar a probabilidade dos fornecedores de recursos garantirem para si o retorno sobre seu investimento.

Autores / Entidades	Conceitos de Governança Corporativa
Instituto Brasileiro de Governança Corporativa IBGC (2010)	Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle, convertendo princípios em recomendações objetivas, alinhando os interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para sua longevidade.
Giampaoli et al. (2011)	Governança Corporativa refere-se à forma pela qual os acionistas ‘governam’ a empresa, ou seja, controlam a mesma, buscando transparência e confiabilidade nos processos decisórios da direção.
Rahimi, Moller e Hvan (2014)	A governança corporativa refere-se aos processos pelos quais as organizações são dirigidas e gerenciadas.
Comissão de Valores Mobiliários CVM (2014)	Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas: investidores, empregados, facilitando o acesso ao capital.

Fonte: Organizado pelo autor.

A partir dos conceitos apresentados, pode-se entender que governança corporativa representa um conjunto de regras e procedimentos pelos quais as empresas são dirigidas, tendo por objetivo o aumento do valor da organização. O processo de governança corporativa é exercido a partir do atendimento de um conjunto de princípios e regras determinados. Os quatro princípios de governança corporativa, que norteiam as melhores práticas de governança corporativa do IBGC (2010), são os seguintes:

Transparência: a comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem a criação de valor.

Equidade: caracteriza-se pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*).

Prestação de Contas: os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa: os agentes de governança devem zelar pela sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

Os princípios do IBGC relativos à governança corporativa definem quatro pilares a serem seguidos pelos executivos para atingir a excelência na gestão empresarial. Essas regras e procedimentos afetam o funcionamento da organização, juntamente com as ações relacionadas à estrutura, processos e investimentos. A governança corporativa em empresas do varejo possibilita aos gestores um melhor entendimento da situação da organização e, também, um processo de tomada de decisão mais ágil e adequado para o melhor gerenciamento de organizações envolvendo o varejo de moda, que é muito dinâmico.

2.2 EMPRESAS DO VAREJO DE MODA

As empresas pertencentes ao varejo de moda possuem algumas particularidades relacionadas com a dinâmica inerente às várias coleções envolvidas com as estações do ano. Considera-se ponto de vendas ou loja de varejo qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha, principalmente, da venda de produtos ou serviços aos consumidores finais (LEVY; WEITZ, 2000; PARENTE, 2000; KOTLER; KELLER, 2006). As empresas do ramo de varejo de moda possuem um ciclo de movimentação dos produtos que é mais curto do que o das empresas do ramo industrial, dessa forma necessitam de um processo de informação e governança corporativa mais acurado e eficiente.

O ramo de varejo de moda possui um ciclo de vida curto dos produtos em virtude das várias coleções (estações) comercializadas durante o ano. Schmid (2003) afirma que a adequação do mix de produtos e serviços no ponto de vendas é fundamental para seu sucesso no varejo de vestuário. Para Levy e Weitz (2000), os varejistas procuram diminuir a concorrência recorrendo à oferta de produtos exclusivos e serviços diferenciados que não podem ser facilmente copiados. De acordo com Lovelock e Wright (2006), a equipe de atendimento é a responsável pelo contato com os clientes, cujas reais necessidades e desejos ela tem a função de identificar, oferecendo a cada um deles os serviços mais adequados e esperados por eles.

Segundo Lewison (1997), atributos e habilidades exigidos da equipe de atendimento no varejo de moda se referem ao conhecimento do produto, dos clientes e da marca. Assim, os gestores de empresas desse

ramo necessitam de algumas informações, entre as quais a movimentação dos estoques de mercadorias para a adequação do mix de produtos, e os hábitos de compra dos clientes, considerando-se que o consumidor final é um cliente pessoa física. A complexidade no gerenciamento de organizações do varejo de moda demanda um processo de governança adequado e fundamentado em ações estratégicas, táticas e operacionais, destinadas ao atendimento da dinâmica relacionada com a renovação dos estoques, para que a organização possa atender as demandas das várias coleções que ocorrem durante o ano.

A escolha da estratégia adequada ocorre mediante um processo denominado planejamento estratégico que envolve os principais executivos e, tem por finalidade, o entendimento do ambiente interno e externo da organização e a análise e a definição da escolha das estratégias mais adequadas a serem implantadas. Para Shapiro (1989), a questão da estratégia competitiva, na prática, abrange grande variedade de decisões estratégicas e de táticas, a partir dos elementos preço dos produtos; investimento na produção e distribuição; contrato para viabilização de instalações para realização de operações com os clientes; fornecedores de insumos e gastos com pesquisa e desenvolvimento. A partir da definição de estratégia ocorrem as ações táticas e a utilização de recursos para a consecução dos objetivos e o atingimento da vantagem competitiva prevista no processo de formulação da estratégia.

Segundo Miles, Snow, Meyer e Coleman (1978) as organizações definem seus domínios produto-mercado (estratégia) e constroem mecanismos (estruturas e processos) para perseguir as estratégias escolhidas. A implantação da estratégia, de forma assertiva, demanda a utilização de sistemas de controle de gestão (governança corporativa) que têm por objetivo a implantação e o acompanhamento do processo de implantação das estratégias definidas pela organização. A análise estratégica adequada da organização pode resultar no entendimento sobre a necessidade de implantação de um processo organizado de governança corporativa, para melhorar a gestão empresarial e maximizar os resultados gerados. A existência de um processo de governança corporativa, juntamente com a existência de um planejamento estratégico, que possa resultar em escolhas de estratégias mais adequadas, podem ocasionar bons resultados para as organizações do varejo de moda que necessitam de um processo de gestão ágil e adequado para a consecução dos seus objetivos perante o mercado.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A vertente de pesquisa empregada é a qualitativa, que ocorreu através da realização de entrevistas e utilização de documentos para buscar a compreensão das características relacionadas ao processo de governança corporativa adotado pelas organizações do varejo de moda. Segundo Denzin e Lincoln (2006), os pesquisadores qualitativos ressaltam a natureza socialmente construída da realidade, a íntima relação entre o pesquisador e o que é estudado, e as limitações situacionais que influenciam a investigação. De acordo com Flick (2004), a pesquisa qualitativa é orientada para a análise de casos concretos, em sua particularidade temporal e local, partindo das expressões e atividades das pessoas em seus contextos locais. Assim, a investigação sobre a governança corporativa em empresas do varejo de moda representa um caso concreto, em que os principais gestores da organização estão envolvidos nesse processo.

A estratégia de pesquisa utilizada é o estudo de caso, o qual permite investigar o fenômeno relacionado à governança corporativa em empresas do varejo de moda. O estudo de caso foi realizado em três empresas do ramo de moda, tendo por objetivo analisar de que modo a governança corporativa ocorre nesse tipo de organização. Segundo Yin (2010), o estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo, no contexto da vida real, quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Isto é, o fenômeno governança corporativa está inserido no contexto da organização, e a interação entre os gestores e o processo de governança influencia o desempenho da organização. Segundo Benbasat, Goldstein e Mead (1987), a estratégia de estudo de casos múltiplos permite confrontar e comparar os casos, possibilitando a produção de resultados mais confiáveis e generalizáveis.

As técnicas de coleta de dados utilizadas incluem: pesquisa documental e entrevistas em profundidade com os principais executivos de cada uma das organizações escolhidas. Conforme Godoy (2006), as entrevistas semiestruturadas orientam-se por um roteiro que fornece uma linha mestra para as perguntas a serem formuladas. Foram realizadas entrevistas em profundidade, para analisar a governança corporativa, com os principais executivos de cada uma das organizações analisadas.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE

As unidades de análise do estudo são as empresas do ramo de varejo de moda que possuem um conjunto de lojas e uma administração central, sendo que será analisada a empresa em conjunto. Para Yin (2010) a definição de unidade de análise está relacionada à maneira com que foram definidas as questões de pesquisa. A questão de pesquisa do estudo é a seguinte: “como ocorre o processo de governança corporativa em empresas do varejo de moda?”. Isto é, a unidade de análise é a organização onde ocorre o processo de governança corporativa adotado pelos gestores da organização. A escolha de empresas de um mesmo setor tem por objetivo a redução da influência de variáveis estranhas nos níveis ambiental e da firma (EISENHARDT, 1989).

3.3 SISTEMÁTICA E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Nesta pesquisa mediram-se os processos de governança corporativa adotados nas organizações do varejo de moda, utilizando-se, para tanto, múltiplas fontes. Para Yin (2010), a vantagem mais importante do uso de fontes múltiplas de evidência é o desenvolvimento de linhas convergentes de investigação, um processo de triangulação e corroboração de dados, o que torna as descobertas mais convincentes e acuradas. As duas principais formas para realizar a medição das questões analisadas neste estudo foram a entrevista e a pesquisa documental.

3.3.1 Entrevista

A técnica de coleta de dados utilizada foi a entrevista em profundidade com os principais executivos de cada uma das organizações escolhidas. Para Selltiz, Wrightsman e Cook (2006), nas entrevistas as informações são obtidas por meio do relato verbal das pessoas, sendo a técnica mais adequada para a revelação de assuntos complexos. As entrevistas foram realizadas considerando-se a questão relativa ao objetivo de pesquisa relacionado com a análise e identificação do processo de governança corporativa adotado em empresas do varejo de moda. As entrevistas ocorreram dentro da organização, com os principais gestores, sendo aplicadas pelo próprio pesquisador e gravadas com a autorização dos respectivos executivos da organização.

3.3.2 Pesquisa Documental

A pesquisa documental foi realizada tendo-se como objetivo a utilização de outras fontes de dados e informações necessárias para o melhor entendimento das informações constantes no problema de pesquisa. Segundo Yin (2010), a pesquisa documental é importante para corroborar e valorizar as evidências de outras fontes de coleta de dados. As fontes de dados analisadas versaram sobre a estrutura de governança da organização, e englobaram os seguintes documentos: organograma da organização, detalhamento das funções dos principais gestores, além de outros documentos relativos ao gerenciamento da organização. Esses documentos, juntamente com as entrevistas, apresentam, de forma detalhada, as situações envolvendo a estrutura organizacional e o processo de governança existente nas organizações.

3.3.3 Detalhamento da Coleta de Dados

Inicialmente, foi realizado um contato com os proprietários gestores de cada uma das três empresas escolhidas para o estudo, a fim de apresentar o objetivo da pesquisa e obter a autorização para a realização das entrevistas com os principais executivos de cada empresa e ter acesso aos documentos necessários à pesquisa. Em virtude de solicitação de alguns proprietários, optou-se por utilizar a denominação de Empresa A, B e C para cada um dos casos estudados, evitando-se a divulgação dos nomes das empresas.

A coleta de dados foi realizada mediante entrevistas gravadas in loco nas empresas com os principais executivos que participaram do processo de governança corporativa da organização. No Quadro 01 consta uma breve descrição das empresas e o número de entrevistas realizadas.

Quadro 02 – Breve Descrição das Empresas

Empresas	Breve Descrição das Empresas
Empresa A	Empresa com sede em Porto Alegre com 20 filiais próprias e 21 lojas franqueadas. Especializada em moda feminina, com produção própria de 40% do que comercializa; possuindo 235 funcionários próprios. Foram realizadas duas entrevistas sobre o processo de governança na organização.
Empresa B	Empresa com sede em Porto Alegre com uma filial própria e 26 lojas franqueadas. Especializada, comercializa equipamento, vestuário e acessórios relacionados ao surf e skate; possuindo 32 funcionários próprios. Foram realizadas três entrevistas sobre o processo de governança na organização.
Empresa C	Empresa com sede em Camaquã com 74 filiais próprias e uma loja on-line (<i>e-commerce</i>). Especializada em confecção feminina, masculina, infantil, calçados, cama, mesa e banho; possuindo 2.750 funcionários próprios. Foram realizadas três entrevistas sobre o processo de governança na organização.

Fonte: Dados da pesquisa.

A estrutura organizacional das empresas do varejo de moda analisadas está detalhada considerando as seguintes áreas: presidência, administrativa e financeira; comercial e marketing; e compras e operações. A escolha dos principais executivos, para que se identificassem o processo de governança utilizado, teve uma abrangência sobre os indivíduos que atuam nas respectivas áreas das organizações estudadas. Após o desenvolvimento das entrevistas fez-se a gravação, iniciou-se o processo de codificação e, em seguida, foram realizados os procedimentos de análise e interpretação dos dados, detalhados a seguir.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise de conteúdo é um método de análise de texto utilizado em pesquisas qualitativas, e foi utilizada no processo de análise dos dados do presente estudo. Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo se estrutura em três diferentes etapas: a pré-análise, seguida da análise do material e, por último, a interpretação dos resultados.

Os dados obtidos na pesquisa tiveram origem na pesquisa documental e, principalmente, nas entrevistas em profundidade realizadas com os principais gestores das organizações analisadas. Segundo Bauer e Gaskel (2008), a análise de conteúdo é uma técnica para produzir inferências sobre um texto e representa um encontro objetivado através da sistematicidade e da referência, além do próprio texto.

Os dados obtidos foram consolidados utilizando-se a ferramenta o NVivo e também detalhados e analisados de forma manual, considerando-se o volume e a complexidade das informações obtidas através das técnicas de coleta de dados. Para Bardin (2011), a análise pode ser automatizada em diversos graus: algumas são automatizadas na quase totalidade e outras somente em algumas operações, fazendo-se o resto manualmente. Para Vergara (2012), grandes quantidades de dados podem ser tratadas e armazenadas com o auxílio de programas de computador. A análise dos dados teve por objetivo o esclarecimento da questão de pesquisa apresentada.

A análise dos dados secundários relacionados aos documentos obtidos com as empresas foi realizada para que se pudesse entender a estrutura de gestão de cada organização, através da compreensão dos organogramas fornecidos para o entendimento do processo governança adotado.

Os resultados obtidos na descrição e análise dos dados devem contemplar o que está de acordo com a teoria existente juntamente com o que lhe é conflitante (EISENHARDT, 1989). Realizada a análise, considerando-se as informações obtidas através dos casos de forma individualizada, foram examinados os resultados em conjunto dos três casos incluindo a análise dos processos de governança e de planejamento estratégico adotados nas organizações, considerando-se os conceitos e as teorias que fundamentam o estudo.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

As evidências e resultados encontrados serão apresentados de forma detalhada para cada uma das organizações estudadas, considerando as informações obtidas nas entrevistas em profundidade com os principais executivos de cada uma das organizações, e, também, na pesquisa documental realizada.

4.1 EMPRESA A

A Empresa A comercializa artigos de moda feminina para consumidor final, franquias e lojas multimarcas. Essa empresa possui 20 lojas próprias e 21 lojas franqueadas, e apesar de operar no ramo do varejo possui uma produção própria que fornece 40% dos produtos comercializados pela empresa. Foram realizadas duas entrevistas para a identificação do processo de governança adotado na organização.

O processo de governança corporativa na Empresa A, no momento da entrevista, era exercido pelo Diretor Presidente e pela Diretora da Empresa. De acordo com o Diretor Presidente, “... éramos eu e a minha mulher que tocávamos a empresa, tinham cerca de oito lojas...”. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, e isso envolve os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2010). Nota-se que a empresa não possuía uma estrutura completa de governança corporativa, à medida que, não possuía uma estrutura composta por conselho de administração e órgãos de controle, pois a empresa era dirigida apenas pelo Diretor Presidente e pela Diretora que seguiam os objetivos previstos em um planejamento estratégico, conforme afirmação do Diretor Presidente: “... desde 2005 eu faço planejamento estratégico porque eu me formei no MBA e desde então eu passei a fazer...”. Os principais executivos gestores da organização atuavam no processo de governança, sem a existência dos relacionamentos formais entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. Percebe-se que as análises inerentes ao processo de planejamento estratégico, realizado pelo Diretor da organização, não despertaram o interesse da organização em implantar uma estrutura completa de governança corporativa.

4.2 EMPRESA B

A Empresa B comercializa uma linha de acessórios e equipamentos relacionados ao surf e, a o skate e, também, vestuário completo masculino e feminino. Essa empresa possui uma loja própria e 26 lojas franqueadas nos estados do Rio Grande do Sul e Santa Catarina. Foram realizadas três entrevistas com os principais executivos da organização e, também, foi verificado o organograma existente.

A governança corporativa da Empresa B era exercida, no momento da realização da entrevista, por um conselho formado pelo Presidente, Diretor Comercial e franqueados que tomava as grandes decisões estratégicas da organização. O Presidente afirmou na entrevista: “Tinha um conselho... Eu, os franqueados e o Diretor Comercial, a gente sempre trabalha meio junto...”. O Diretor Comercial mencionou que: “Tem um conselho de sócios que decidia...”. Tinha o conselho analisando a necessidade de mudança...” Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), governança corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas: investidores, empregados, facilitando o acesso ao capital (CVM, 2014). Percebe-se que a empresa possuía uma estrutura de governança corporativa informal, pois não tinha um conselho de administração estruturado com os órgãos de controle. Sobre o planejamento estratégico o Diretor Comercial citou na entrevista: “Tinha, no formato, a administração, não, mas tinha o planejamento que era a necessidade... De pensar o futuro, de estar preparado para o crescimento de franquias”. Sobre a governança e planejamento estratégico a Gerente de Compras e Logística afirmou que: “Sim, a gente sempre teve os consultores, que são os diretores de cada uma das áreas e a gente sempre teve, digamos, uma certa estrutura baseada nisso. Eram os chefes de cada setor que determinavam a estratégia do negócio como um todo...”. Percebe-se que existia um planejamento estratégico realizado dentro da organização com a participação dos “chefes de cada setor”, isto é, os principais executivos da empresa. Pode-se constatar que as análises realizadas no planejamento estratégico não demandaram a necessidade de implantação de uma estrutura de governança corporativa formal, com conselho de administração e órgãos de controle.

4.3 EMPRESA C

A Empresa C atua no comércio de confecção feminina, masculina, infantil, calçados, cama, mesa e banho, com 74 lojas próprias localizadas no estado do Rio Grande do Sul. Além das lojas físicas, também há uma loja on-line – e-commerce – que iniciou as atividades em junho de 2014 e atende a todo o país, mantendo-se 24 horas à disposição dos clientes. Foram realizadas três entrevistas com os principais executivos da organização e também foram analisados os documentos fornecidos com a estrutura funcional da organização.

A governança corporativa na Empresa C, quando da realização das entrevistas, era exercida pelos três superintendentes da organização. O Superintendente Administrativo e Financeiro afirmou: “... nós trabalhamos há bastante tempo com governança. Nós temos três superintendências e abaixo das

superintendências, as diretorias. Por que se adotou esse modelo: muito em função da complementariedade dos três...”. Segundo Rahimi, Moller e Hvan (2014), a governança corporativa refere-se aos processos pelos quais as organizações são dirigidas e gerenciadas. O Diretor de TI afirmou: “... não existia uma estrutura de conselho, a gestão da empresa era formada por três superintendentes da companhia e abaixo dessas superintendências existiam diretores de área de operação da empresa”. Percebe-se que a empresa não possuía uma estrutura completa de governança corporativa com um conselho de administração e demais órgãos de controle.

Quanto à realização do planejamento estratégico o Superintendente Administrativo e Financeiro mencionou na entrevista: “Na verdade o que acontece, nós temos uma empresa, que é nossa parceira há bastante tempo, em que a gente refez novamente o nosso planejamento estratégico”. A Superintendente de Marketing e Vendas afirmou: “... porque nós fizemos um planejamento estratégico com a Empresa de Consultoria, que é uma empresa que nos assessora já há bastante tempo, então de cinco em cinco anos a gente se reúne com eles para tomar decisões estratégicas”. A empresa seguia um planejamento estratégico estruturado por uma empresa de consultoria que envolvia os principais executivos da organização, sendo o planejamento aprovado pelos três Superintendentes da organização, juntamente com o Presidente. Pode-se salientar que a análise estratégica desenvolvida no processo de planejamento estratégico realizado pela empresa de consultoria, e aprovado pelos executivos, não demandou a necessidade de implantação de uma estrutura formal de governança corporativa com conselho de administração e órgãos de controle.

5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como principal objetivo identificar e analisar o processo de governança corporativa em empresas do ramo de varejo de moda. Este estudo de casos múltiplos foi realizado em três empresas que possuem uma administração central e uma rede de lojas para o atendimento dos clientes. Foram analisados os documentos fornecidos pelas organizações e realizadas entrevistas em profundidade com os principais executivos de cada uma das organizações. As evidências obtidas foram examinadas através da análise de conteúdo, a partir da realização de um processo de detalhamento e comparação com os pressupostos teóricos apresentados.

As informações identificadas relativas ao processo de governança, nas três organizações, estão consolidadas e apresentadas no Quadro 03 a seguir.

Quadro 03 – Gestão e Governança Corporativa nas Empresas A, B e C

Empresas	Governança Corporativa
Empresa A	Gestão empresarial exercida pelo Diretor Presidente e pela Diretora da Empresa. A empresa não possuía uma estrutura completa de Governança Corporativa. Seguia os objetivos previstos em um Planejamento Estratégico, elaborado na Organização.
Empresa B	Gestão empresarial exercida pelo Presidente, Diretor Comercial e Franqueados. A empresa não possuía uma estrutura completa de Governança Corporativa. Seguia os objetivos previstos em um Planejamento Estratégico, elaborado na organização.
Empresa C	Gestão empresarial exercida pelo Superintendente Administrativo e Financeiro; Superintendente de Marketing, Vendas e <i>E-commerce</i> ; e Superintendente de Compras, Logística e <i>E-commerce</i> . A empresa não possuía uma estrutura completa de Governança Corporativa. Seguia os objetivos previstos em um Planejamento Estratégico, elaborado por uma empresa de Consultoria.

Fonte: Dados da pesquisa.

A gestão empresarial nas empresas analisadas era realizada por gestores pertencentes à família proprietária da organização; na Empresa A participavam do processo de governança o casal, representado pelo Diretor Presidente e a Diretora, contudo a decisão final era do Diretor Presidente; a Empresa B era dirigida pelos irmãos, Presidente e Diretor Comercial, mas também participavam os representantes dos franqueados; e na Empresa C, dois irmãos e um primo tomavam as decisões através da atuação nos cargos de Superintendente Administrativo Financeiro, Superintendente de Marketing, Vendas, e E-commerce e Superintendente de Compras, Logística e E-commerce.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), governança corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle (IBGC, 2010). As empresas não possuíam uma estrutura completa de governança corporativa formada por um conselho de administração e órgãos de controle, mas seguiam os objetivos previstos em um planejamento estratégico produzido internamente, no caso das Empresas A e B e implementado por uma consultoria, no caso da Empresa C.

Pode-se constatar, portanto, que as três empresas analisadas seguiam estratégias orientadas pelo planejamento estratégico realizado internamente ou por consultorias, mas as análises realizadas durante o planejamento estratégico não geraram influência para que as organizações implantassem um processo estruturado de governança corporativa envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle.

A partir das evidências encontradas e limitações existentes, no presente estudo, recomenda-se o desenvolvimento de pesquisas futuras para aprofundar e detalhar as relações existentes entre o processo de gestão empresarial, governança corporativa e as análises geradas no desenvolvimento do planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARKER, V. L.; BARR, P. S. Linking top manager attributions to strategic reorientation in declining firms attempting turnarounds. *Journal of Business Research*, 55, p. 963-979, 2002.
- BAUER, M. W; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Rio de Janeiro: Vozes, 2008.
- BENBASAT, I.; GOLDSTEIN, D. K.; MEAD, M. The case research strategy in studies of information systems. *MIS Quarterly*, p. 369-386, 1987.
- BLOEM, J.; VAN DOORN, M.; MITTAL, P. *Making IT governance work in a Sarbanes-Oxley world*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.
- CVM. Legislação e regulamentação. Disponível em: <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em: 29 set. 2014.
- DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *Planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006.
- EISENHARDT, K. M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.
- FLICK, U. *Uma introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- GIAMPAOLI, R. Z. et al. Contribuições do modelo COBIT para a governança corporativa e de tecnologia da informação: desafios, problemas e benefícios na percepção de especialistas e CIOs. *Análise*, v. 22, n. 2, p. 120-133, 2011.
- GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODÓI, C. K; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- IBGC. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. São Paulo: IBGC, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de marketing*. 12a ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LEAL, R. P. C.; SAITO, R. Finanças corporativas no Brasil. *RAE-Eletrônica*, v. 2, n. 2, Jul/Dez 2003.
- LEVY, M.; WEITZ, B. *Administração de varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LEWISON, D. M. *Retailing*. 6a ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1997.
- MILES, R. E. et al. Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.
- OCDE. *Os princípios da OCDE sobre o governo das sociedades*. Paris: OCDE, 2004.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: gestão estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.
- RAHIMI, F.; MOLLER, C.; HVAM, L. Alignment between business process governance and IT governance. In: Proceedings of the 20th Americas Conference on Information Systems, 20., Savannah, *Anais...* AMCIS, 2014.

MARINHO, A. R. M; MARINHO, D. A. Governança corporativa em empresas do varejo de moda.

SCHMID, E. F. Varejo de moda – estratégias de marketing para diferenciação diante da concorrência. In: ANGELO, Cláudio F.; SILVEIRA José A. G. *Varejo competitivo*. São Paulo: Atlas, p.107–133, 2003.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 2006.

SHAPIRO, C. The theory of business strategy. *The Rand Journal of Economics*, v. 20, n. 1, p. 125-137, 1989.

SILVEIRA, A. M.; BARROS, L. A. B. C. Determinantes da qualidade da governança corporativa das companhias abertas brasileiras. *Revista Eletrônica de Administração*, v. 14, n. 3, p. 1-29, 2008.

TIROLE, J. *The theory of corporate governance*. New Jersey: Princeton University Press, 2006.

VERGARA, S. C. *Métodos de pesquisa em administração*. 5a ed. São Paulo: Atlas, 2012.

YIN, R. K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Tradução de Ana Thorell. 4a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 248 p.