

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Richard Lameira Fernandes

A importância da Governança Corporativa

**Além Paraíba
2022**

Richard Lameira Fernandes

A importância da Governança Corporativa

Bacharelado em Administração

Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes

Professor(a) orientador(a): Allan Lima Ferreira

Além Paraíba
2022



Richard Lameira Fernandes

A importância da Governança Corporativa

Monografia apresentada a Faculdade de Ciências Gerenciais Alves Fortes – FACEALFOR, mantida pela Fundação Educacional de Além Paraíba – FEAP, como requisito parcial à obtenção do título em Bacharel em Administração.

Banca examinadora:

Prof. Orientador(a): Nome do professor(a)

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

Prof. Convidado(a): Nome do Prof. Convidado(a)

☐ Aprovado

☐ Aprovado com restrições

☐ Reprovado

Prof. Coordenador: Allan Lima Ferreira

Além Paraíba, x de dezembro de 2022

Dedicatória

Dedico este trabalho a...

Agradecimentos

Agradeço a Deus, a meus pais...

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo, analisar a importância da Governança Corporativa, passando por seu conceito, objeto, estrutura, mecanismos, demonstrando através de exemplificação de casos de sucessos a efetividade de sua aplicação. A Governança Corporativa surge nos Estados Unidos e na Europa em meados de 1970, por conta de colapsos corporativos advindos da falta de transparências da gestão de companhias. Em 1990 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que atualmente possui a denominação de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). A governança corporativa pode ser entendida como um sistema pelo qual as sociedades são administradas e controladas, com o fim de gerar valor aos proprietários que são chamados de *shareholder* e/ou partes interessadas, denominadas *stakeholders*, visando assegurar a sustentabilidade da empresa. É regida por princípios, da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Tem como objetivo a criação de um canal de confiança entre os executivos, por meio de um conjunto de mecanismos visando tomadas de decisões com cunho de garantir um melhor desempenho da empresa/corporação. Apresenta uma estrutura organizacional que comporta o conselho de família, conselho de administração, conselho dos acionistas/sócios, CEO e meio dessa estrutura busca delimitar os poderes e se delegar funções. É por meio dessa estruturação organizacional e que as organizações, as médias e pequenas empresas, empresas familiares, estatais e entidades de terceiro setor utilizam essa forma de gestão como instrumento de melhora de desempenho empresarial. O cerne do tema é a importância da Governança Corporativa e a aplicação dos mecanismos de governança garantem uma efetividade da gestão, o que pode ser observado nos casos de sucesso como da NET e da CCR — Companhia de Concessões Rodoviárias.

Palavras Chaves: Governança Corporativa, IBGC, Administração, transparência, empresarial.

Abstract

This work aims to analyze the importance of Corporate Governance, going through its concept, object, structure, mechanisms, demonstrating through examples of success cases the effectiveness of its application. Corporate Governance emerged in the United States and Europe in the mid-1970s, due to corporate collapses arising from the lack of transparency in company management. Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC). Corporate governance can be understood as a system by which companies are managed and controlled, with the aim of generating value for owners who are called shareholder and/or interested parties, called stakeholders, in order to ensure the company's sustainability. It is governed by principles of transparency, equity, accountability and corporate responsibility. Its objective is to create a channel of trust among executives, through a set of mechanisms aimed at decision-making in order to guarantee better performance of the company/corporation. It presents an organizational structure that includes the family council, board of directors, council of shareholders/partners, CEO and through this structure it seeks to delimit powers and delegate functions. It is through this organizational structuring that organizations, medium and small companies, family businesses, state companies and third sector entities use this form of management as an instrument to improve business performance. The core of the theme is the importance of Corporate Governance and the application of governance mechanisms guarantee effective management, which can be seen in successful cases such as NET and CCR — Companhia de Concessões Rodoviárias.

Key words: . Corporate Governance, IBGC, Administration, transparency, business.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Sistema de Governança Corporativa	17
--	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	9
METODOLOGIA.....	11
1. GOVERNANÇA COORPORATIVA	12
1.1. Histórico.....	12
1.2. Conceito de Governança Corporativa.....	13
1.3. Os princípios da governança corporativa.....	14
1.4. Os objetivos da governança corporativa.....	17
2. ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	18
2.1. Conselho de Família.....	19
2.2. <i>Conselho de Administração</i>	19
2.3. CEO.....	20
3. OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUA IMPORTÂNCIA.....	21
3.1. Mecanismos de Governança.....	21
3.2. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.....	22
3.2.1. Propriedade	23
3.2.2. Conselho de Administração	23
3.2.3. Gestão.....	24
3.2.4. Auditoria Independente.....	24
3.2.5. Conselho Fiscal.....	25
3.2.6. Conduta e Conflito de Interesses	26
3.3. Casos de Sucesso	26
CONCLUSÃO.....	29
Bibliografia.....	30

INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como objetivo, analisar a importância da Governança Corporativa, passando por seu conceito, objeto, estrutura, mecanismos, demonstrando através de exemplificação de casos de sucessos a efetividade de sua aplicação.

Em razão de fatos ocorridos na Europa e nos Estados Unidos em meados de 1970, surge o termo –governança corporativa. Ocorre que por conta de colapsos corporativos advindos da falta de transparências da gestão de companhias, visto que os acionistas não se encontravam satisfeitos com a forma como os executivos administravam o capital e as companhias.

O cenário brasileiro no que diz respeito a governança corporativa foi bem diferente. Em 1990 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que atualmente possui a denominação de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

A governança corporativa pode ser entendida como um sistema pelo qual as sociedades são administradas e controladas, com o fim de gerar valor aos proprietários que são chamados de *shareholder* e/ou partes interessadas, denominadas *stakeholders*, visando assegurar a sustentabilidade da empresa.

É regida por princípios, que estão presentes no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa sendo a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Apresente como objetivo a criação de um canal de confiança entre os executivos, por meio de um conjunto de mecanismos visando tomadas de decisões com cunho de garantir um melhor desempenho da empresa/corporação.

O sistema de Governança Corporativa apresenta uma estrutura organizacional que comporta o conselho de família, conselho de administração, conselho dos acionistas/sócios, CEO e meio dessa estrutura busca delimitar os poderes e se delegar funções.

É por meio dessa estruturação organizacional e que as organizações, as médias e pequenas empresas, empresas familiares, estatais e entidades de terceiro setor utilizam essa forma de gestão como instrumento de melhora de desempenho empresarial.

O cerne do tema é a importância da Governança Corporativa e a aplicação dos mecanismos de governança garantem uma efetividade da gestão, o que pode ser observado nos casos de sucesso como da NET e da CCR — Companhia de Concessões Rodoviárias.

Trata-se de uma pesquisa teórica, de caráter qualitativo e levantamento bibliográfico em livros, revistas científicas, artigos, sites da internet, em autores clássicos e

contemporâneos, com o objetivo de argumentar a respeito do tema proposto, responder à questão de pesquisa e sustentar a hipótese.

Para melhor consecução da finalidade do estudo a monografia será dividida em três capítulos. Inicialmente explicar-se-á sobre o Direito a Governança Corporativa, apresentando o conceito de governança corporativa, os seus princípios, definir o objetivo da governança corporativa e elencar sua estrutura com a finalidade de conhecer mais sobre essa ferramenta de gestão e assim ao final demonstrar as vantagens de sua aplicação nas empresas como instrumento de transparência e convergência de interesse entre as partes envolvidas.

No segundo capítulo discorrerá sobre a estrutura da Governança Corporativa, na qual se estrutura em conselho de família, conselho de administração, conselho dos acionistas/sócios e CEO.

No terceiro capítulo será abordado no objeto deste estudo, ou seja, a importância da Governança Corporativa por meio da aplicação dos mecanismos, citando casos de sucesso como forma de demonstrar sua importância no cenário empresarial

Por fim, esta investigação não possui o intuito de finalizar o tema abordado, sendo tal pretensão impossível de ser realizada, especialmente devido a mudança constante nas relações empresariais e sociais. Mas o que se buscará no presente trabalho é tentar demonstrar que a aplicação de boas práticas na gestão é capaz de organizar e agregar valor as empresas, tornando-as mais confiáveis ao mercado e cumprindo sua função social.

METODOLOGIA

Esta pesquisa é classificada como descritiva, porque conta com um referencial sobre o tema, no qual permitiu identificar a Governança Corporativa entendendo suas características e aplicabilidade.

Foi feito um levantamento bibliográfico sobre Governança Corporativa, bem como o estudo do –Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009).

O código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC será constantemente utilizado neste trabalho.

De acordo com estudos realizados é possível compreender como a Governança Corporativa com seus mecanismos pode reestruturar e organizar as empresas, dando-lhes mais credibilidade diante dos sócio-acionistas e do mercado.

1. GOVERNANÇA COORPORATIVA

O presente capítulo tem como objeto apresentar o conceito de governança corporativa, os seus princípios, definir o objetivo da governança corporativa e elencar sua estrutura com a finalidade de conhecer mais sobre essa ferramenta de gestão e assim ao final demonstrar as vantagens de sua aplicação nas empresas como instrumento de transparência e convergência de interesse entre as partes envolvidas.

1.1. Histórico

Antes de adentrar ao proposto no capítulo é necessário fazer uma observação sobre o desenvolvimento histórico da governança corporativa, para que se possa entender sua importância nos dias de hoje. Os autores Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p. 3) afirmam que,

O século XIX foi o dos empreendedores, o século XX da gestão e o século atual, segundo Tricker (2000), promete ser o da governança corporativa, na medida em que o tema se tornou uma das questões-chave na gestão e na regulamentação da empresa e ainda carece de uma base teórica e de premissas universalmente aceitas.

Em razão de fatos ocorridos na Europa e nos Estados Unidos em meados de 1970, surge o termo –governança corporativa. Ocorre que por conta de colapsos corporativos advindos da falta de transparências da gestão de companhias, visto que os acionistas não se encontravam satisfeitos com a forma como os executivos administravam o capital e as companhias.

SILVA (2006, p. 50) traz que a Governança Corporativa assumi papel importante na medida em que

os escândalos envolvendo corporações de renome dos Estados Unidos causaram um significativo prejuízo ao mercado financeiro e principalmente a sociedade. Esses escândalos geraram uma crise internacional de confiança, onde se passou a perceber a importância da qualidade das informações.

Já em 1980, diante dos colapsos corporativos e a aporte dos executivos para a falta de transparência na gestão das companhias, criam-se mecanismos de investigação dentro dessas companhias capazes de detectar falhas, ganhando assim o termo –governança corporativa. No qual foram criados vários códigos com a finalidade de tentar resolver esses problemas empresariais.

O cenário brasileiro no que diz respeito a governança corporativa foi bem diferente. Em 1990 foi criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA) que atualmente possui a denominação de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa criou em 1999 o Código de Governança Corporativa que norteia os parâmetros da governança do país. A partir desse momento até a atualidade, vários casos emblemáticos de colapsos corporativos ocorrem como o caso da Parmalat, Banco Panamericano, empresas ligadas aos escândalos do Mensalão e Operação Lava Jato, demonstrando a importância da implementação e operacionalização da governança corporativa.

1.2. Conceito de Governança Corporativa

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC governança corporativa pode ser definida como:

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. (2015, p. 20).

Ainda, pode-se entender que a governança corporativa é um sistema pelo qual as sociedades são administradas e controladas, com o fim de gerar valor aos proprietários que são chamados de *shareholder* e/ou partes interessadas, denominadas *stakeholders*, visando assegurar a sustentabilidade da empresa (IBGC, 2015).

Conforme Oliveira (2006, p.16) Governança Corporativa pode ser entendida como um

Conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas – com seus negócios, produtos e serviços – ao proteger, de maneira equitativa, todas as partes interessadas – acionistas, clientes, fornecedores, credos, funcionários, governo - facilitando o acesso a informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão.

A governança, ainda, tem como finalidade garantir os direitos das partes proprietárias e das interessadas, manter a estrutura de poder e das relações entre os órgãos de administração e o sistema de normas que regula as relações internas e externas das sociedades (ROSSETTI; ANDRADE, 2016, p. 138).

Ademais, a governança tem como foco os processos de direção e controle das organizações empresariais, na busca pela distribuição de direitos e responsabilidades entre seus integrantes, bem como se utilizando de regras e procedimentos e outros instrumentos para controlar o desempenho da gestão das organizações (OCDE, 1999; CADBURY COMMITTEE, 1992; SHLEIFER, VISHNY, 1997).

Portanto, pode-se observar que a governança corporativa é um conjunto de práticas adotadas pelas sociedades empresariais visando uma boa gestão administrativa, via de consequência irá se observar a otimização dos resultados, resultando na movimentação da economia, na produção de riquezas, gerando empregos e protegendo às partes interessadas, *stakeholders*.

Contudo, para que ocorra a consolidação da governança corporativa, faz-se necessário que sejam apontadas regras explícitas ou tácitas visando regulamentar o relacionamento entre diretoria, conselho de administração e acionistas (SILVA apud ALMEIDA, 2020).

Diante de tais considerações é possível afirmar que a governança corporativa está diretamente ligada à forma de gestão das empresas, pois as decisões tomadas resultam em impactos positivos ou negativos nas áreas econômicas, sociais e ambientais. Lembrando-se, sempre, que a gestão deve sempre respeitar os princípios empresariais, da função social e preservação da empresa.

Dessa forma, o conceito de governança corporativa, assim como a sociedade que evoluiu, sofreu uma ampliação, e atualmente não tem como foco somente as corporações de capital aberto, sendo utilizada em médias e pequenas empresas, empresas familiares, estatais e entidades de terceiro setor.

1.3. Os princípios da governança corporativa

A governança corporativa é regida por princípios. De acordo com Luiz Eduardo de Almeida (2020 p. 15):

Os princípios de governança corporativa encartam e sintetizam valores construídos como reações a inúmeros escândalos. Buscam criar, manter e incentivar as condições de boas práticas de governança, do modo a que a pessoa jurídica cumpra sua função social colaborando com o desenvolvimento econômico, com a geração de empregos, o desenvolvimento regional, a utilização racional de recursos naturais, e, também, agregando valor e gerando resultados positivos aos associados, sócios ou acionistas

(shareholders) e oferecendo incentivos adequados a todas as partes interessadas (stakeholders).

Desta forma, os princípios que regem a governança corporativa buscam por meio de boas práticas de governança cumprir a função social da empresa de como a contribuir para o desenvolvimento econômico, agregando, assim, resultados positivos a todas as partes interessadas.

As propostas de princípios de governança são diversas, podendo ser citadas as definidas pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico(OCDE), pela Sabanes-Oxley (Sox) e pelo IBGC.

No que tange aos princípios do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, estes são definidos pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Este é o principal documento de referência no Brasil que dispõe sobre as boas práticas de governança corporativa.

A governança corporativa é regida pelos seguintes princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2018) conceitua:

Transparência

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Prestação de Contas (accountability)

Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos

Desta forma, de acordo com as orientações do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa pode-se afirmar que a transparência tem como finalidade disseminar informações às partes interessadas como meio de tornar confiável e transparente a gestão no que tange a informação de indicadores por meio de canais de informações.

Oliveira (2011, p.15) conclui:

Só se consegue aprimorar o que é controlado e avaliado, e não adianta o controle ser interno e divulgado apenas aos principais executivos da empresa, é necessário que os vários públicos interessados tenham acesso às informações de resultado.

Já com relação ao princípio da equidade, o IBGC por meio do Código de Melhores Práticas como trás esse princípio como sendo o *“tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas”* (2015, p. 21).

Álvares, Giacometti e Gusso (2008, p.46) discorrem sobre esse princípio:

O princípio da equidade deve ser praticado considerando também as partes interessadas. Com efeito, a aplicação do princípio torna-se valor integral da empresa, valorizando sua atuação em todas as frentes de relacionamento internos e externos.

Portanto, esse princípio tem o condão de criar mecanismos visam coibir e vedar a discriminação ou privilégios, devendo os clientes, fornecedores, colaboradores acionistas terem os mesmos direitos, ou seja, serem tratados da mesma forma.

Além disso, mas ainda neste contexto de equidade, existe uma prática denominada *Insider trading*, que nada mais é que a utilização de informações privilegiadas. Tal prática além de nociva, causa grandes danos às empresas, aos interessados e à sociedade e, portanto, deve ser combatido, evitando, assim, o favorecimento em detrimento de outros.

No entendimento de Marcos Assi (2018, p. 13):

o processo de monitoramento dos processos de informação deixa uma responsabilidade ao Conselho de Administração da organização: zelar por um ambiente de confiança, assegurando que a divulgação de informações seja realizada de forma equitativa, transparência e com ampla acessibilidade.

Ainda, sobre os princípios que regem a Governança corporativa, destaca-se a prestação de contas. Tal princípio tem como foco a necessidade de os agentes de governança apresentarem relatórios de forma objetiva e compreensível, dentro dos prazos estipulados de forma a tornar transparente suas ações, estando, também cientes de suas responsabilidades

quanto aos seus atos de omissões. Assim, “*A prestação de contas é inerente a quem administra recursos de terceiros*” (Álvarez, Giacometti e Gusso, 2008, p. 46).

Para finalizar a análise dos princípios que regem a Governança Corporativa o IBGC elenca a responsabilidade corporativa que é um princípio que prima por passar uma imagem de empresa responsável aos interessados, principalmente ao mercado, visando gerar valor à corporação e para tanto, busca a gestão mais integrada com o social, ambiental e transparente.

De forma a complementar o que fora exposto, Alvarez, Giacometti e Gusso (2008, p.46) aduzem:

A responsabilidade corporativa não é nem filantropia nem cega obediência à lei, mas sim uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos da empresa com a comunidade em que atua.

1.4. Os objetivos da governança corporativa

A Governança Corporativa apresenta como objetivo principal criar um canal de confiança entre os executivos, por meio de um conjunto de mecanismos visando tomadas de decisões com o intuito de garantir um melhor desempenho da empresa/corporação.

No entender dos autores Child e Rodrigues (2004, apud. ÁLVARES, GIACOMETTI, GUSSO, 2008, p.35):

a Governança Corporativa preocupa-se em assegurar que os executivos gerenciem as firmas honesta e efetivamente de forma a garantir um retorno justo e aceitável àqueles que investem recursos.

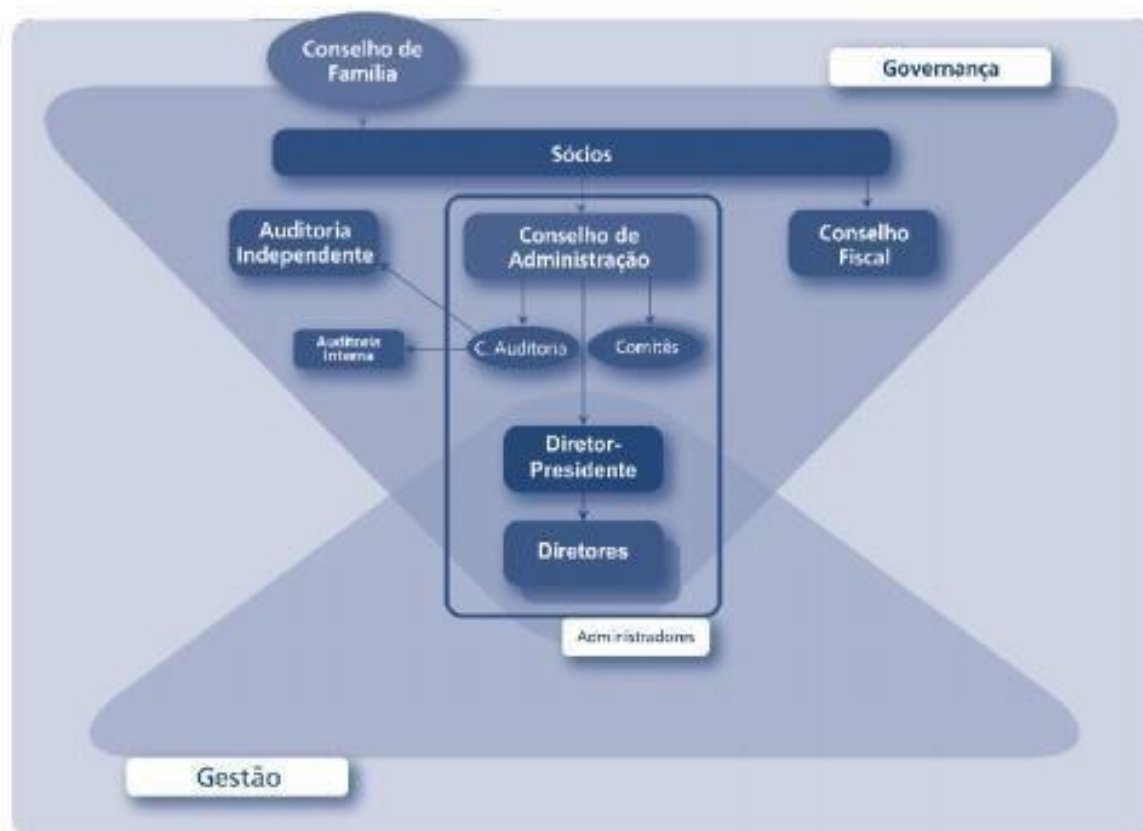
Contudo para que esse objetivo seja alcançado, torna-se necessário que os executivos das empresas apresentem uma postura profissional e ética. Assim num sistema de Governança Corporativa eficiente é imprescindível uma estrutura capaz de criar um ambiente favorável para a administração prover a gestão, bem como regras e responsabilidades para limitar a atuação do executivo que age de forma a não respeitar os princípios basilares da governança corporativa. (CERDA, 2000).

2. ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa estabelece uma estrutura que contem: conselho de família, conselho de administração, conselho dos acionistas/sócios, CEO e outros. Por meio dessa estrutura que se delimita poderes e se delegar funções.

Na figura abaixo, o sistema de Governança Corporativa é apresentado da seguinte forma:

Figura 1 – Sistema de Governança Corporativa



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2009)

De forma a contribuir com o tema proposto no trabalho e ao final demonstrar como a Governança Corporativa é importante na gestão das empresas, é necessário apresentar, mesmo que de forma sucinta as responsabilidades, funções e classificações de cada nível de poder.

2.1. Conselho de Família

De acordo com CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2018, p.38) o Conselho de Família é um:

órgão responsável por manter assuntos de ordem familiar separados dos assuntos da organização a fim de evitar a interferência indevida sobre a organização por assuntos de interesse exclusivo da família. Os objetivos do conselho de família não se confundem com os do conselho de administração (vide 2.1), que são voltados unicamente para a organização.

Barbosa (2009, p.95) ensina que este conselho é, –a base da Governança Corporativa no processo de perpetuação e perenidade da empresa familiarl.

Destaca-se que as empresas que possuem controle familiar devem pensar na a criação de um conselho de família, visando a discussão de assuntos familiares para o alinhamento das expectativas dos seus componentes em relação à organização e administração da empresa.

Desta feita, busca-se demonstrar que o Conselho de Família é essencial na medida em que ele vem separar os problemas particulares dos problemas da organização.

2.2. Conselho de Administração

Conforme o art. 138 da Lei 6.404/76 o conselho de Administração é um órgão de natureza deliberativa e tem por função orientar os negócios sociais da empresa (SILVA, 2006).

Os autores Alvares, Giacome e Gusso (2006), assim asseveram:

A missão do conselho de administração é proteger o patrimônio, maximizar o retorno dos investimentos e agregar valor aos empreendimentos. Ele é um órgão de deliberação colegiada que representa os interesses de todos os acionistas, atuando como instância de avaliação, monitoramento, decisão e orientação, visando agregar valor a gestão sem interferir no dia-a-dia da organização.

Na Lei 6.404/76, mais especificamente no Art.140 o Conselho de Administração deverá ser composto por no mínimo três membros que serão eleitos pela Assembléia Geral. De acordo com o estatuto, este deverá conter: o número efetivo de conselheiros; o mandato; o modo de substituição dos conselhos; as normas de convocação, instalação e funcionamento do conselho e a participação no conselho de representantes dos empregados.

Portanto, pode-se concluir que o Conselho de Administração tem como característica a prevenção de conflitos na busca pela efetividade da gestão.

2.3. CEO

De acordo com IBGC (2009), o CEO é o executivo-chefe da empresa, o responsável pela estrutura de organização e da governança corporativa. Assim ele fica responsável pela tomada de decisões com os outros executivos da empresa, bem como possui a decisão final sobre as questões finais atinentes à gestão da empresa.

O autor Silva (2006, p. 95) brilhantemente, traz a seguinte definição:

O CEO ou executivo-chefe administra a companhia, enquanto o presidente do conselho administra o conselho, e uma de suas funções é justamente fiscalizar o executivo-chefe e avaliar o seu desempenho. Se as duas funções são exercidas pela mesma pessoa, torna-se mais complicada para o conselho, a posição de expressar suas opiniões independentes e analisar as questões sob as diversas perspectivas.

Portanto, o CEO deve se certificar que os princípios aplicados à governança corporativa como a transparência, equidade, prestação de Contas e responsabilidade Corporativa estão sendo efetivamente sendo aplicados nas atividades de administração da empresa.

3. OS MECANISMOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUA IMPORTÂNCIA

Até o momento foram apresentados o conceito, os princípios, a estrutura e o objetivo da Governança Corporativa como forma de conhecer sobre esse instrumento de gestão administrativa.

Como pode-se observar existe uma estruturação organizacional e legal que possibilita que as empresas, não apenas as grandes corporações, mas também as médias e pequenas empresas, empresas familiares, estatais e entidades de terceiro setor possam utilizar dessa estrutura como forma de gestão.

O cerne do tema é a importância da Governança Corporativa, contudo faz-se necessário sair do campo teórico e discorrer sobre os mecanismos da governança, bem como citar casos de sucesso como forma de demonstrar sua importância no cenário empresarial

3.1. Mecanismos de Governança

A eficiência de um sistema de governança está intimamente ligada aos diferentes mecanismos internos e externos, visando assegurar as melhores tomadas de decisões em relação aos interessados.

Existem os mecanismos internos e externos. De acordo com Fiorini, Alonso e Alonso (2022):

Os principais mecanismos internos citados na literatura para uma boa governança corporativa são:

Conselho de administração – considerado principal mecanismo de governança. O conselho é constituído para representar os interesses de todos os acionistas, que deve monitorar e supervisionar a Diretoria Executiva. O conselho deve ser ativo, atuando com independência e integridade;

Sistema de remuneração – o montante e forma de remuneração dos executivos é item chave para alinhar os interesses da Diretoria Executiva aos dos acionistas, reduzindo os custos de agência. A vinculação da remuneração com o desempenho é um mecanismo adicional comum para o alinhamento dos interesses;

Concentração acionária – a concentração de prioridade é geralmente apontada como vantajosa, uma vez que um agente concentrador de prioridade pode gerar maior monitoramento e cobrança de desempenho dos executivos. Entretanto, pode levar a decisões prejudiciais aos acionistas minoritários. Já as estruturas com dispersa concentração acionária podem resultar em empresas com administração mais profissional. Por outro lado, podem dar margem ao poder excessivo para a Diretoria Executiva.

MECANISMOS EXTERNOS

Os mecanismos externos possuem maior diferenciação entre os autores, mas podemos destacar os seguintes como principais:

Proteção legal aos investidores – uma extensa literatura empírica internacional sugere que as situações de conflitos de interesses tendem a causar menos danos em ambientes com melhor proteção aos investidores (SILVEIRA, 2010);

Possibilidade de aquisição hostil e grau de competição no mercado – o receio de dos executivos de perderem seus empregos em virtude de uma aquisição é citado como poderoso mecanismo disciplinador;

Fiscalização dos agentes de mercado – este item traz maior transparência para empresa e aumenta a pressão para que os executivos tomem decisões de forma a maximizar o valor da empresa, em detrimento aos seus próprios interesses;

Estrutura de capitais – a estrutura de capital ou de financiamento da empresa também pode ser entendida como instrumento de governança. O endividamento obrigaria os administradores a distribuírem regularmente os fluxos de caixa aos credores e acionistas. Os financiamentos facilitam o acesso a recursos menos onerosos. Todavia, os executivos precisam equilibrar suas decisões de investimento e endividamento para não inviabilizar as operações da empresa ou aumentar o risco de falência.

Assim, os mecanismos do sistema de Governança possibilitam a aplicação dessa gestão de forma eficaz agregando valor a empresa e permitindo um alinhamento de interesses entre os acionistas, executivos, clientes e a sociedade.

Com base nas informações até aqui contidas, faz-se necessário mencionar as melhores práticas de Governança Corporativas elaboradas pelo IBGC no Código das Melhores Práticas de Governança.

3.2. O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa nasceu em face de imperativa necessidade implementação de boas práticas de gestão nas empresas. Tem por como objetivo de nortear as empresas no sentido de esclarecer dúvidas e recomendar o melhor caminho a ser trilhado. (IBGC, 2009).

A última atualização é de 2009, estando dividido em seis capítulos, sendo eles: Propriedade (Sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conflito de Interesses.

3.2.1. Propriedade

O primeiro capítulo trata da propriedade trazendo informações sobre os sócios, que possuem direito ao voto, levando em consideração que cada ação adquirida equivale a um voto. A reunião dos sócios é denominada Assembleia Geral e é o órgão soberano. Segundo o IBGC (2009) a Assembleia Geral tem por competência aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social; eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como fiscais; tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade; deliberar sobre a avaliação de bens que venha a integralizar o capital social e provar a remuneração dos administradores.

3.2.2. Conselho de Administração

O Conselho de Administração é o órgão encarregado do processo de decisão em uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. É o guardião do objetivo social e do sistema de Governança, e ainda, decide os ramos do negócio pensando sempre no melhor.

Ainda, tem como finalidade valorizar a organização, otimizar o retorno do investimento buscando o equilíbrio entre os interesses das partes relacionadas, de modo que cada uma receba benefício apropriado e proporcional ao vínculo que possui com a organização e ao risco a que está exposta (IBGC, 2009).

Bornholdt (2005, p. 130) aduz:

Muitas organizações de capital fechado já possuem um conselho de administração atuante, onde exige dos consultores um conhecimento maior sobre o seu funcionamento, para o direcionamento certo do rumo do negócio, alinhando os interesses de todos da organização.

De acordo com o IBGC (2009, p.30) são responsabilidades do Conselho de Administração, a discussão, aprovação e monitoramento das decisões envolvendo estratégica, estrutura de capital, apetite e tolerância a risco, fusões e aquisições, contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente, escolha e avaliação da auditoria independente, processo sucessório dos conselheiros e executivos, praticas de Governança Corporativa, relacionamento

com partes relacionadas, sistema de controles internos, política de gestão de pessoas e código de conduta.

Deste modo, observa-se que o Conselho de Administração tem papel importante na Governança Corporativa na medida em que é o responsável pela gestão e direcionamento dos negócios e alinhamento dos interesses das pessoas relacionadas.

3.2.3. Gestão

A gestão fica a cargo do diretor-presidente que atua como entre a Diretoria e o Conselho de Administração, sendo responsável pela execução das diretrizes estabelecidas pelo Conselho de Administração. Almeida, et al. (2010, p.14) afirma que:

A função desempenhada pelo diretor-presidente está atrelada a responsabilidade pela gestão e coordenação da Diretoria, e é recomendável que o diretor-presidente não seja membro do Conselho de Administração, mais é interessante que ele participe das reuniões de Conselho como convidado.

As informações sobre a gestão garantir a transparência, assegurando uma comunicação clara de forma acessível ao público alvo. Borgholdt (2005), complementa aduzindo que *“a comunicação é a principal ferramenta para um relacionamento harmonioso”*.

Os relatórios periódicos a serem obrigatoriamente divulgados devem ser completos, objetivos, tempestivos e informando sobre todas as atividades da gestão, cumprindo o dever de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade. (IBGC, 2009).

Silva (2006, p.26) ainda comenta sobre os relatórios:

Os relatórios devem conter a mensagem de abertura escrita pelo presidente do Conselho de Administração e uma série de demonstrações financeiras acompanhadas do parecer da auditoria independente e do conselho fiscal, se houver.

3.2.4. Auditoria Independente

O IBGC (2009) recomenda que toda organização tenha suas demonstrações financeiras auditadas por um auditor externo independente, que tem como atribuição revisar, avaliar as demonstrações financeiras, identificando se são verdadeiras.

Bornholdt (2005, p.87) afirma:

A Auditoria Independente é um agente da Governança Corporativa fundamental para todas as partes interessadas. Toda a organização, independente do porte e da natureza, com poucos ou muitos sócios, deve ter um auditor independente.

O auditor independente deve elaborar um parecer, de forma a demonstrar se as informações contábeis estão corretas ou não e submetê-las a Diretoria. (SILVA, 2006).

Seguindo recomendações do IBGC, os auditores devem se reportar ao Comitê de Auditoria, na falta deste, ao Conselho de Administração, apresentando os seguintes pontos: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a Diretoria; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes.

3.2.5. Conselho Fiscal

O penúltimo capítulo do código traz o Conselho Fiscal como integrante do sistema de Governança Corporativa das organizações brasileiras, podendo ser obrigatório ou não, entretanto de acordo o IBGC (2009), *“deve ser visto como um controle independente para os sócios que visa agregar valor para a organização”*.

Bornholdt (2005, p.87), aduz que:

O conselho Fiscal é um órgão com ação independente, que tem como atribuição fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.

O Conselho Fiscal delibera sobre uma agenda de trabalho, tem como objetivo fiscaliza, administrar os atos administrativos e assegurar o cumprimento dos deveres legais, presentes no estatuto; opinar sobre o relatório e as propostas dos órgãos de administração; denunciar erros, fraudes ou crimes; analisar as demonstrações contábeis; entre outros. (IBGC, 2009).

Sobre a composição dos membros do Conselho Fiscal, a mesma é definida por lei. As pessoas que compõem o Conselho Fiscal devem ter conhecimento a respeito do segmento de

atuação na empresa e é recomendável a diversificação de experiências profissionais, pertinentes às funções do conselho, bem como independência profissional. (SILVA, 2006).

3.2.6. Conduta e Conflito de Interesses

De acordo com Steinberg (2005, p.165),

O Código de Conduta precisa abordar e delinear vários tópicos-chave e definir linhas de condutas, para que o discurso e a prática estejam alinhados, é necessário que sejam compartilhados pelos acionistas, fundadores, conselhos e principais executivos.

Segundo o IBGC (2009, p. 66) o Código de conduta deve conter seguintes assuntos: cumprimento das leis e pagamentos de tributos, operações com partes relacionadas, uso de ativos da organização, conflito de interesses, informações privilegiadas e política de negociação das ações da empresa, processos judiciais e arbitragem, whistle-blower, prevenção e tratamento de fraudes, pagamentos ou recebimentos questionáveis, recebimentos de presentes e favorecimentos, doações, atividades políticas, direito a privacidade, nepotismo, meio ambiente, discriminação no ambiente de trabalho, assédio moral ou sexual, segurança no trabalho, exploração do trabalho adulto ou infantil, relações com a comunidade e uso de álcool e drogas.

Aborda também, o conflito de interesse, no momento em que se criam conflitos entre os interesses pessoais em detrimento aos interesses da organização empresarial. Ocorre o conflito quando alguém pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses pessoais e distintos dos interesses da organização empresarial (IBCG, 2009).

3.3. Casos de Sucesso

De tudo que foi discorrido até o momento, nota-se que a Governança Corporativa é um sistema de gestão capaz de criar valor para as organizações, podendo atrair investimentos, gerar credibilidade no mercado, gerando e mantendo empregos, cumprindo o papel social da empresa.

Como forma de exemplificar, é de suma importância para o trabalho em desenvolvimento apresentar casos de sucessos, extraído do Guia Prático de Governança Corporativa Experiências do Círculo de Companhias da América Latina (2021). Vejamos:

A experiência da **CPFL Energia** é especialmente notável. Maior empresa privada do setor elétrico do Brasil, a CPFL Energia foi criada durante um período tumultuado, em agosto de 2002, poucos meses após o início de um racionamento de energia elétrica de âmbito nacional. Os participantes do mercado estavam confusos em relação à atividade de fornecimento de energia elétrica no país. Esse ambiente, associado a uma alta taxa de câmbio do dólar dos EUA em relação à moeda brasileira em um ano de eleição, criou uma onda de incertezas a respeito do futuro do país. No início de 2003, taxas de juros mais altas afetaram o fluxo de caixa operacional da CPFL Energia. A empresa precisava captar US\$ 570,5 milhões, em parte para liquidar uma dívida de mais de US\$ 298,4 milhões com vencimento em abril do mesmo ano. Ao mesmo tempo, a CPFL Energia tinha um plano de investimento agressivo para sua operação de distribuição e para a construção de seis usinas hidrelétricas — quatro delas já estavam em operação no momento em que este trabalho foi escrito. Para levantar os recursos necessários, a companhia reestruturou sua governança corporativa, estabelecendo um sistema que facilitasse a construção de uma relação confiável e de baixo risco entre a empresa e os investidores, de forma a atrair capital novo e melhorar sua estrutura de capital. Entre os resultados positivos das iniciativas de governança que contribuíram para melhorar a avaliação do mercado estão:

- Melhores indicadores financeiros
- Prazo mais longos para amortização das dívidas
- Redução do Custo de Financiamento

Os fundadores da CCR — Companhia de Concessões Rodoviárias, um consórcio de operadoras de rodovias com pedágio, sabiam que sua própria capacidade de investimento seria insuficiente para responder à oportunidade oferecida pela privatização da enorme malha rodoviária brasileira. Embora a CCR tenha sido fundada por atores sólidos do ramo da construção civil, eles compreenderam que também precisariam atrair outros investidores para sua operação de capital intensivo em rodovias pedagiadas. Eles sabiam que não seria uma tarefa simples. Afinal, quem pensaria em investir em uma empresa controlada por seus principais fornecedores? O potencial para conflitos de interesse era óbvio e somente uma garantia confiável de transparência e equidade satisfaria os novos investidores. Uma governança equilibrada foi a resposta inicial ao desafio. A CCR convidou a Brisa, uma operadora internacional de rodovias com pedágio que não atuava na indústria de construção de rodovias do Brasil, para fazer parte do grupo de acionistas controladores e atuar como promotora da transparência. A reestruturação da propriedade foi o primeiro passo no sentido da boa governança corporativa — participações acionárias iguais dos acionistas controladores garantiram o equilíbrio de poder. Em seguida, a empresa implementou uma série de procedimentos e práticas que sinalizou para o mercado que sua estrutura de governança corporativa protegeria os direitos de acionistas minoritários. O resultado: A CCR atraiu os investidores adicionais que buscava mantendo, ao mesmo tempo, a confiança dos acionistas existentes.

A **NET Serviços**, a maior operadora de televisão a cabo do Brasil, atua em um negócio que exige volume significativo de capital para desenvolver sua infraestrutura. Desde o início, o intuito foi incluir acionistas estratégicos. Esses acionistas abririam o capital da empresa como uma forma de explorar os mercados de ações, proporcionando-lhe uma estrutura de capital eficiente e diversificada. Em

meados da década de 1990, a NET fez melhorias em suas práticas de governança corporativa que lhe permitiram abrir o capital nos mercados do Brasil e dos EUA.

- No final da década de 1990, quando as questões relacionadas à governança corporativa ganharam mais publicidade, os acionistas da NET decidiram que a companhia deveria adaptar sua governança às exigências dos investidores.
- Em 2001, a empresa adotou a primeira rodada de práticas de boa governança, entrando para o Nível 1 do segmento de listagem de governança corporativa da BM&FBOVESPA.
- Ao se deparar com um ambiente macroeconômico turbulento, até porque visava ser líder no setor de televisão a cabo, a companhia percebeu que precisava de capital novo e estrangeiro para cumprir suas obrigações e sustentar o crescimento.
- Para atrair esse novo financiamento, a NET comprometeu-se a manter padrões mais elevados de governança corporativa, tornando-se a segunda empresa a avançar para o Nível 2 da BM&FBOVESPA.

Infere-se, portanto, que a adoção de boas práticas de Governança Corporativa podem, mesmo diante de cenários tumultuados, pode mudar a organização empresarial e sua capacidade operacional, transformando as relações com o mercado.

CONCLUSÃO

O enfoque deste trabalho é tratar da Governança Corporativa como sistema que permite a organização da administração da empresa de forma transparente, visando a eficiência nas práticas de gestão.

Nesse sentido, busco-se primeiramente, contextualizar o surgimento da governança que ocorreu, inicialmente nos Estados Unidos e na Europa com casos de escândalos de má administração em grandes corporações.

Há de salientar que é inegável que para boas práticas de gestão ocorram é necessário que se criem regulamentos ou guias de como se fazer, assim no Brasil foi criado o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em 1999, que editou o Código de Governança Corporativa que busca norteia os parâmetros da governança do país

Portanto, o Brasil possui, atualmente, um código norteador de Governança Corporativa que além de trazer conceitos, traz a estrutura e os princípios que disciplinam esse sistema.

Como pôde-se observar tais princípios, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são norteadores dos gestores, que quando aplicam de forma profissional e ética criam uma imagem sólida da empresa.

Contudo, não se pode ficar somente no campo da teoria, com os mecanismos do sistema de Governança Corporativa, criam-se também, códigos de ética e conduta dos gestores para que possam ser responsabilizados caso ajam contra os interesses dos interessados.

Sob a perspectiva o sistema de Governança Corporativa no Brasil encontra-se bem organizado e sua aplicação de forma eficiente já vem sendo comprovada com casos de sucesso como os citados no trabalho, comprovando que a aplicação dos mecanismos funcionam na medida em que os gestores se comprometem com a aplicação prática dos princípios atinentes à Governança.

Por fim, pelas pesquisas realizadas tanto teóricas quando pelos casos de sucessos apresentados, há de salientar que a Governança Corporativa assume importância ímpar no desenvolvimento econômico no Brasil, ao passo que a organização e transparência das empresas não permitem a ocorrência de casos de corrupção como vimos recentemente.

Bibliografia

ALMEIDA, Luiz Eduardo. Governança Corporativa. *In*; ALVIM, T. *et al* (Coord.). Manual de *Compliance*. 2 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2020. p.3-20

ANDRADE, Adriana e ROSSETI, José Paschoal. Governança Corporativa: Fundamentos, Desenvolvimento e Tendências. 6ª Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2014.

ASSI, Marcos. Governança, riscos e *compliance*: mudando a conduta dos negócios. São Paulo: Saint Editora, 2017 (e-book).

BARBOSA, Carlos. **Governança Corporativa e a meritocracia**. Disponível em: <http://www.catho.com.br/carreira-sucesso/colunistas/carlos-barbosa/governanca-corporativa-e-a-meritocracia>. Acesso em: 20/04/2014.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

FIORINI, Filipe Antônio, ALONSO, Nelson Junior, ALONSO, Vera Lucia Chaves. Governança Corporativa: Conceitos e Aplicações. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf>. Acesso em 25/11/2022.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª Ed. São Paulo: IBGC, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. São Paulo: IBGC, 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Governança Corporativa na Prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVERA, Jayr Figueiredo de Oliveira e SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão Organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OCDE). **Public management developments: Survey**. Paris: OCDE, 1999.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança Corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma**. São Paulo: Saraiva, 2006.

STEINBERG, Herbert. **A dimensão humana da Governança Corporativa**. 2ª Ed. São Paulo: Gente, 2003.