PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
Programa de Pós-Graduação em Administração e Programa de Pós-Graduação em Economia FEA/PUC-SP

SUSTENTABILIDADE

Desafio 8 - GOVERNANÇA

Disciplina Sustentabilidade 1s 2019
Turma: ADM-ND7
Prof. Dr. Arnoldo José de Hoyos Guevara

João Vitor Faustino Kusumoto
Hassan Hoewe Hamadi
Cesar Bronzatto

São Paulo
2020 1s

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 3
CAPÍTULO I - GOVERNANÇA CORPORATIVA 3
1.1 - O que é governança corporativa? 3
1.2 - Qual a importância dessa governança? 10
1.3 - Como se implantar e exemplos 13
CAPÍTULO II - GOVERNANÇA CORPORATIVA E SOCIEDADE 20
2.1 – Por que essa gestão deve ser aplicada nas organizações 20
2.2 – Como a GC desempenha um papel fundamental na gestão
e no controle das empresas 24
2.3 – Quais os benefícios ao se implementar esse tipo de governança 26
2.4 – De que maneira e como é mensurado as melhorias realizadas 28
CAPÍTULO III - MANEIRA DE APLICÁ-LA NA ORGANIZAÇÕES 34
3.1 – Como e quais medidas para aplicação da GC 34
3.2– Como os colaboradores reagem a adoção da GC 38
3.3 – Como demonstrar os resultados que a GC traz 40
3.4 – Governança no Setor Público 47
CONCLUSÃO 50
REFERÊNCIAS 51

INTRODUÇÃO

Um dos assuntos que cada dia mais vem sendo discutido e posto em prática é a Governança Corporativa. Essa pauta é um assunto que muitas empresas já têm incorporados em suas corporações e outras que lutam para conseguir inserir. A ética dentro das organizações vem sendo mais do que necessárias, e sim praticamente uma regra que precisa ser aplicada, pois nos dias atuais existem leis que investigam erros, corrupção, e outros assuntos que, hoje em dia ninguém mais suporta por uma questão histórica.

Dessa forma, nosso estudo mostrará partes importantes da Governança Corporativa e todos os porquês e explicações de seus objetivos. Poderemos entender como se aplica, seus pontos principais, seus benefícios e exemplos de empresas que obtiveram sucesso aplicando a metodologia da Governança, claramente dizendo resumidamente.

CAPÍTULO I - GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.1 - O que é governança corporativa?

A atividade empresarial determina o desenvolvimento econômico de um país e observa-se que as empresas estão buscando cada vez mais aprimorar sua eficiência operacional com objetivo de maximização dos lucros. A matemática financeira nos mostra que quanto maior o lucro, melhor a empresa. Isto corresponderia a uma maior atratividade para investidores do mercado. Mas a gestão de uma empresa, e a busca por esta eficiência, não é tão simples quanto parece. Existem diversos aspectos que precisam ser levados em consideração, principalmente em relação ao conjunto de regras pelo qual a empresa e seus funcionários trabalham.

A evolução das sociedades empresariais levou a separação da propriedade e da gestão. Diante disso, começaram a surgir conflitos de interesse entre os “donos” das empresas, detentores da propriedade, e o gestores, contratados para administração delas. A isto chamou-se de conflito de agência, que foi um dos principais pontos que contribuiu para surgimento da governança corporativa.

Embora muitos mecanismos que atualmente estão incorporados as melhores práticas de gestão já eram utilizadas há muitas décadas, o termo “governança corporativa” surgiu entre as décadas de 1980 e 1990. Ganhou destaque exponencial principalmente após os grandes escândalos corporativos envolvendo algumas das maiores empresas do mundo no início dos anos 2000, juntamente com a ampliação dos estudos relacionados ao assunto. A governança corporativa nasceu com um grande objetivo de tornar uma organização mais racional, ética e pluralista da economia e da sociedade. Após estes escândalos a sociedade buscou por um sistema mais

equilibrado de decisões, visando minimizar o conflito de agência, e também para trazer maior transparência aos negócios.

"A governança corporativa não é um modismo, mas um sistema de aperfeiçoamento de gestão" (SILVA, 2012). Este sistema evoluiu muito nos últimos anos, passando a contar com regulamentações próprias em muitos países. Também observamos a publicação de diversos artigos e códigos de boas práticas de governança, que contribuíram para disseminação de práticas mais eficientes de gestão e administração.

Seis fenômenos globais contribuíram para que o tema se tornasse o principal foco de discussão sobre alta gestão no mundo atualmente (BECHT, BOLTON e ROELL apud SILVEIRA, 2010):

- Crescimento e maior ativismo dos investidores institucionais;
- Onda de aquisições hostis nos Estados Unidos nos anos 1980;
- Onda de privatizações nos países europeus e em desenvolvimento;
- Desregulamentação e integração global dos mercados de capitais;
- Crises nos mercados emergentes no final do século XX;
- Série de escândalos corporativos nos Estados Unidos e Europa;

A estes acontecimentos, Silveira (2010) acrescenta ainda um sétimo evento: Crise financeira global de 2008. No Brasil, assim como no restante do mundo, a governança corporativa também vem ganhando maior importância, principalmente após os grandes escândalos de corrupção e lavagem de dinheiro deflagrados nos últimos anos.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, inicialmente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, apresenta o seguinte conceito: "Pode-se definir a governança corporativa 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.

Os princípios básicos de governança corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, e sua adequada adoção

resulta em um clima de confiança tanto internamente quanto nas relações com terceiros. São eles:

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.

Para Silva (2012) "a governança corporativa é um conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital"

Assim, entendemos que governança corporativa é um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações (HITT; HOSKISSON; IRELAND; 2014).

Como podemos observar existem inúmeras definições diferentes para o termo "governança corporativa". Todavia, podemos definir governança corporativa, em linhas gerais, como o conjunto de mecanismos que visam fazer com que as decisões corporativas sejam sempre tomadas com objetivo de maximizar a geração de valor de longo prazo para o negócio e retorno de todos os acionistas (SILVEIRA, 2010).

Para FONTES FILHO, 2003 (p.5), os modelos de Governança Corporativa se situam em dois eixos: o modelo anglo-saxão, que busca o fortalecimento do proprietário no controle e no estabelecimento de estratégias, com o propósito de maximizar o valor econômico da empresa;

e o modelo nipo-germânico, onde a perspectiva proprietário *shareholder(*)* é ampliada para referir-se às partes interessadas *stakeholder (***)* e cujo propósito é o equilíbrio do poder nessa relação multi-principal-agente. No âmbito do Brasil, a Governança Corporativa das empresas se aproxima do modelo nipo-germânico, pois de modo semelhante ao do Japão e Alemanha, os bancos têm papel importante no financiamento do desenvolvimento das empresas.
A seguir, tem-se no quadro 1, mais definições dos autores sobre o tema:

Quadro 1 – Conceitos de Governança Corporativa (GC)

Autor	Conceito	Principais Características
SHLEIFER; VISHNY, 1996 (p. 2)	GC é o campo da administração que trata do conjunto de relações entre a direção das empresas, seus conselhos de administração, seus acionistas e outras partes interessadas. Estabelece os caminhos pelos quais os provedores de capital das corporações são assegurados do retorno de seus investimentos.	Objetivo: Assegurar o retorno para os investidores das organizações. (Valor)Qualificação: Consiste dos mecanismos que tratam das relações entre a direção, conselhos, acionistas e interessados. (Mecanismo de relacionamento)
CADBURY, 1999 (p.1)	GC é o sistema por meio do qual as companhias são dirigidas e controladas. É expressa por um sistema de valores que rege as organizações em sua rede de relações internas e externas.	Objetivo: Dirigir e controlar corporações. (Direção e controle) Qualificação: É expressa em sistema de valores que rege as relações internas e externas. (Mecanismo de relacionamento)
Claessens; Fan (2000 apud ANDRADE;	GC diz respeito a padrões de comportamento que conduzem à eficiência, ao crescimento e ao	Objetivo: Obtenção de eficiência, crescimento e bom tratamento a acionistas e

ROSSETTI, 2004, p.26)	tratamento dado aos acionistas e a outras partes interessadas, tendo por base princípios definidos pela ética aplicada à gestão de negócios.	interessados. (Indefinido)Qualificação: Consiste em padrões de comportamento baseados em princípios ligados à ética aplicada à gestão. (Mecanismo de relacionamento)
Hitt; Ireland; Hoskisson (2001, apud ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p.26)	Como a GC nasceu entre a propriedade e a gestão das empresas, seu foco é a definição de uma estrutura de governo que maximize a relação entre o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos. Neste sentido, envolve a estratégia das corporações, as operações, a geração de valor e a destinação de resultados.	Objetivo: Estabelecer uma estrutura de governo que maximize o retorno dos acionistas e os benefícios auferidos pelos executivos. (Valor)Qualificação: Envolve a estratégia das corporações, as operações, geração de valor e destinação de resultados. (Mecanismo de relacionamento)
Mathiesen (2002 apud ANDRADE; ROSSETTI, 2004, p.26)	GC é um campo de investigação focado em como monitorar as corporações, através de mecanismos normativos, definidos em estatutos legais, termos contratuais e estruturas organizacionais que conduzam ao gerenciamento eficaz das organizações, traduzido por uma taxa competitiva de retorno.	Objetivo: Gerenciamento eficaz das organizações, avaliado por uma taxa competitiva de retorno. (Valor)Qualificação: Consiste em mecanismos normativos definidos em estatutos, termos contratuais e estruturas organizacionais. (Mecanismo de relacionamento)

ITGI, 2003 (p.6)	GC é um conjunto de responsabilidades e de práticas exercidas pelo conselho e direção executiva com o objetivo de fornecer orientação estratégica, garantindo que os objetivos sejam atingidos, apurando que os riscos sejam geridos adequadamente e verificando que os recursos da empresa são utilizados de modo responsável.	Objetivo: Fornecer orientação estratégica, garantir atendimento de objetivos, apurar que os riscos estejam geridos e verificar a utilização responsável dos recursos empresariais. (Direção e controle) Qualificação: Consiste no conjunto de responsabilidades e práticas. (Mecanismo de relacionamento)
OCDE, 2004 (p.11)	GC envolve um conjunto de relações entre a gestão da empresa, o seu órgão de administração, os seus acionistas e outros interessados. Estabelece, ainda, a estrutura através da qual são fixados os objetivos da empresa e são determinados e controlados os meios para alcançar esses objetivos.	Objetivo: Estabelecer objetivos para empresa e criar mecanismos de controle para atingi-los. (Direção e controle) Qualificação: Envolve a relação entre a gestão da empresa, seu órgão de administração, os acionistas e interessados. (Mecanismo de relacionamento)
IBGC, 2004 (p. 6)	GC é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e	Objetivo: Aumentar o valor da empresa, facilitar a entrada de capital e contribuir para sua perenidade. (Valor)Qualificação: Consiste num sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e

	conselho fiscal. As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para sua perenidade.	monitoradas. (Mecanismo de relacionamento)
ANDRADE; ROSSETTI, 2004 (p.26)	GC é um conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos que regem o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas.	Objetivo: Gerir o sistema de poder e os mecanismos de gestão das empresas. (Direção e controle) Qualificação: Consiste num conjunto de valores, princípios, propósitos, papéis, regras e processos. (Mecanismo de relacionamento)
ISO/IEC 38500, 2008 (p.3)	GC é o sistema pelo qual organizações são dirigidas e controladas.	Objetivo: Dirigir e controlar organizações. (Direção e controle) Qualificação: Consiste no sistema de direção e controle. (Mecanismo de relacionamento)

Analisados os objetivos e qualificadores dos conceitos selecionados, identifica-se que os qualificadores, em 100% dos casos, referem-se a mecanismos ou sistemas que orientam a relação entre os atores participantes das organizações. Isso dá à Governança Corporativa um viés instrumental de suporte aos objetivos implícitos nos conceitos.

Por outro lado, esses objetivos implícitos nos conceitos expressam a necessidade de direção e controle das organizações (50%) e a importância da agregação de valor (50%). Esse resultado é compatível com a gênese do conceito – uma resposta aos problemas de agência. Para ESCUDER, 2006 (p.14), o conceito de Governança Corporativa, no âmbito acadêmico, é visto como: “instrumento de gerenciamento de conflitos entre os atores: acionistas controladores, acionistas minoritários, presidentes — CEO, governo e demais agentes”.

Analisando-se os conceitos sob o horizonte temporal, não foi identificada evolução/involução estruturada ou incremental nesses conceitos. A mais recente definição, proferida pelo *International Organization for Standardization – ISO* e pelo *International Electrotechnical Commission – IEC*, por meio da norma internacional ISO/IEC 38500, 2008, *International Standard for Corporate Governance of IT*, é a mais concisa de todas, não expressando, de modo abrangente, os objetivos da Governança em ambiente corporativo.

Como síntese dos conceitos relacionados, pode-se afirmar que o objetivo da Governança Corporativa é estabelecer mecanismos para monitorar a organização de modo a garantir taxas competitivas de retorno aos acionistas e interessados, bem como instituir regras de conduta na relação entre dirigentes, acionistas e interessados.

Para BARRETT, 2001 (p.2), a Governança Corporativa provê o *framework* estratégico necessário para obtenção de resultados e desempenho esperados para as organizações. Enfatiza o autor que não há dúvidas que a boa governança é inexoravelmente ligada ao bom desempenho e atendimento de metas, contudo, não há um modelo único a ser seguido. Organizações têm diferentes necessidades, em momentos distintos, mas há questões intrínsecas onde é possível adotar boas práticas que auxiliam no estabelecimento de *frameworks* específicos para o momento. Tal *framework* contempla estruturas e processos para a tomada de decisões, bem como os controles e comportamentos que suportam uma eficaz responsabilização pelo desempenho nos lucros e resultados. Isto inclui:

- Definir e monitorar direção estratégica;
- Definir políticas e procedimentos para operação dentro de requisitos legais e sociais;
- Estabelecer sistemas de controle e responsabilização (*accountability*);
- Rever e monitorar gerentes e o desempenho da organização;
- Gerenciar riscos.

As boas práticas de Governança Corporativa proposta por BARRETT, 2001 estabelecem um tripé de direção/processo/controle, presente em boa parte dos conceitos analisados, com exceção dos dois últimos aspectos: o gerenciamento de desempenho e de riscos – provavelmente por estarem subentendidos no item “sistema de controle”.

1.2 - Qual a importância dessa governança?

A governança corporativa é o conjunto de regras e práticas que garantem o cumprimento dos seus deveres, entretanto, a gestão empresarial compreende a tomada de decisões dentro de uma organização.

No cenário atual, o fluxo de informações é expressivamente alto, o ambiente empresarial é muito competitivo e conta com várias partes interessadas.

Entre eles, podemos citar:

. Acionistas;

. Executivos;

. Funcionários;

. Fornecedores;

. Clientes;

. Sociedade.

Diante disso, a adoção de boas práticas de governança aliada à boa gestão empresarial é necessária e a principal finalidade da governança corporativa é "por ordem em casa", estabelecendo regras que possam ser aplicadas a todos, tornando o negócio organizado, sustentável do ponto de vista empresarial, e também, gerando melhor e mais produtividade.

Essa organização e fluidez, resultado da aplicação das práticas de governança corporativa também resultam na perenidade, ou seja, na permanência da empresa no mercado e não gosto muito do termo 'sobrevivência no mercado', porque dá a impressão de que o negócio existe apenas por existir, contra as adversidades, a ideia é que se mantenha em crescimento, em inovação.

Muitos gestores conservadores acreditam que o modelo de gestão empresarial é, ainda, tradicional, com uma hierarquia consolidada e ações de praxe, precisam rever ações, repensar por que a empresa existe, qual o papel que desempenha não apenas no mercado, mas na sociedade. O sucesso de várias grandes empresas se dá não porque lucram exorbitantemente e geram retorno à economia, o êxito é resultado principalmente da transformação social que geram na sociedade em que estão inseridas. Falar de governança corporativa ainda é complexo para muitos gestores porque é preciso renovar pensamentos e repensar metodologias, e claro, mudar gera alguns transtornos, mas no fim, sempre valerá o esforço. Podemos dizer que sua atuação é desenvolver um sistema pelo qual as empresas possam ser mais bem dirigidas, monitoradas e incentivadas.

O alinhamento dessas ações devem ser feitos pelos sócios, conselho da administração, diretoria e órgãos de fiscalização e controle. Pode-se apontar 5 ações da governança corporativa que são determinantes para melhorar o desempenho interno e externo das empresas:

. **Monitoramento da forma de gestão**

Ao monitorar a forma de gestão das empresas, a governança corporativa faz uma série de levantamento de dados e informações sobre a forma que os processos estão sendo executados.

Dessa forma, facilita as chances de identificar riscos que possam ser prejudiciais para a empresa, bem como, processo mau desenvolvido e equipes que estão tendo dificuldades de relacionamento. A governança corporativa, visa trazer melhorias ao funcionamento do trabalho interno, melhorando processos e elaborando relatórios periódicos que tragam dados essenciais para o desenvolvimento de melhorias.

. **Auxiliar no processo de decisão**

A ação da governança corporativa no auxílio do processo decisório, é justamente o apontado no ponto anterior, o levantamento de dados e informações.

Esses dados contribuem para uma análise efetiva da performance de equipes e processos, dando um embasamento para a tomada de decisão e os gestores da empresa acabam tendo mais facilidade em identificar os riscos e problemas, antes mesmo que eles aconteçam. Dessa forma, eles já trabalham no processo decisório de prevenção.

. **Minimizar os conflitos**

Os principais fatores que colocam a empresa em situações de riscos, são formulados e causados por pessoas. Podemos denominar esses fatores por 2 P's:

Processos mau desenvolvidos podem levar toda a operação de uma empresa por água abaixo, bem como, pessoas não compromissadas com as políticas da empresa.

A governança corporativa desempenha o papel de gerenciar essas pessoas, para que assim, qualquer conflito que possa surgir, venha a ser resolvido rapidamente, sem afetar o desempenho empresarial.

Uma boa gestão e uma boa liderança, são formas de evitar que processos ruins sejam desenvolvidos e aplicados ao dia a dia da empresa, e, que pessoas não venham a se sentir desamparadas.

. Alinhar os interesses

Nesta etapa, as ações desenvolvidas são totalmente definidas pela alta cúpula da empresa.

Sócios, diretores e acionistas precisam alinhar o rumo que a empresa deve tomar e, dessa forma, definir estratégias em que ambas as partes saiam ganhando. Para que a empresa consiga

desenvolver bem o seu papel no seu mercado de atuação, a alta cúpula da empresa precisa ser uma só em pensamento, objetivos, estratégias e outros.

. **Facilitar o acesso ao capital**

Uma empresa com uma gestão estruturada, processos internos de alta performance e uma liderança envolvida com os objetivos da empresa, atrai mais investidores.

A governança corporativa tem por si só, o objetivo de atrair fornecedores de recursos monetários, para garantirem o retorno sobre o investimento da empresa.

Sua implementação dentro de uma organização, traz benefícios significativos para o seu funcionamento, isso, quando bem executada. A aplicação de regras que deem algum sentindo lógico para o funcionamento da empresa, traz consigo, mais agilidade para os processos, além de incentivar a transparência organizacional.

Desenvolver outras práticas que possam melhorar o fluxo dos processos da organização, é fundamental para a efetividade da governança corporativa. A realização de auditoria interna (Seja independente ou não) contribui diretamente para o mapeamento de riscos.

Um exemplo a ser dado, é o de uma empresa familiar, onde é nítido a importância da governança, pois envolve herdeiros, e é comum que isso acabe gerando disputas, não necessariamente pelo capital, mas pelo poder, e a importância da governança é dada justamente neste ponto.

Os herdeiros de uma empresa familiar não precisam ser sócios, mas, em determinado momento, eles serão acionistas e donos de uma parte do patrimônio. É primordial que conheçam as atividades da empresa, que frequentem reuniões, que entendam relatórios etc. Entretanto, apenas isso não é o suficiente. Elaborar um estatuto e um código de conduta é muito importante, pois no futuro, quando o sucessor (não necessariamente um herdeiro) assumir, ele será obrigado a manter os valores da empresa, não podendo alterar as regras para benefícios próprios, deverá sempre pensar no melhor para a instituição.

Portanto, a governança não é garantia do sucesso de uma empres, mas é um dos pilares para alcançá-lo e torná-lo duradouro, seja a empresa de grande ou pequeno porte.

1.3 - Como se implantar e exemplos

Uma empresa que precisa adequar a sua gestão com as boas práticas de governança corporativa terá que criar tudo do zero. Isso ocorre, pois é impossível simplesmente aplicar regras sem conhecer a fundo a instituição, os gestores e executivos que estão inseridos na companhia.

Eduardo Valério, diretor-presidente da JValério, especializada em empresas familiares, desenvolveu um modelo com base em metodologias de governança pesquisadas em empresas no Brasil e no exterior, amplamente testado na prática nas mais de 100 empresas em que a JValério já trabalhou ao longo de anos de mercado. Esse método é composto por quatro etapas:

- Diagnostico do modelo de governança existente;
- Modelagem dos instrumentos e órgãos de governança conforme o diagnóstico;
-Impleentação;
- Etapas de acompanhamento.

Diagnóstico do Modelo

O objetivo é identificar com clareza qual é o atual momento e quais são as aspirações dos proprietários da empresa com relação ao futuro da organização: "Mais precisamente, futuro é referente ao seu crescimento e para qual direção a empresa está seguindo, analisando criteriosamente a situação atual das famílias envolvidas na empresa e como essa relação é vista no longo prazo". Este diagnóstico auxilia na identificação de quais serão as ênfases a serem dadas nos instrumentos e órgãos de governança que serão propostos e construídos na sequência e, é composto por várias ferramentas próprias.

Modelagem dos instrumentos e órgãos de Governança

Com base neste diagnóstico completo, a etapa seguinte passa a ser modelagem dos instrumentos. Eduardo Valério explica que com todas as informações da etapa inicial já há condição de entender qual é o grau de maturidade da governança de cada organização: Esse grau de maturidade fornece um valioso subsídio para que sejam elaborados ou pré-formatados os instrumentos que serão objeto da validação dos sócios e familiares para se tornar a base da governança daquela empresa.

Valério exemplifica esta etapa: “Conforme a maturidade da empresa, se os sócios são jovens e ainda não tem filhos, o protocolo societário, que é dos instrumentos de governança, terá uma característica específica. Quando a empresa já é mais madura, ou seja, já tem a segunda ou terceira geração dentro da empresa ou pretendendo entrar, o protocolo societário vai ter outras nuances, bem diferentes” pontua Valério.

Aplicação

Após o diagnóstico e a modelagem dos instrumentos e órgãos de governança, é o momento de aplicar tudo o que foi planejado. É preciso constituir os órgãos que serão os gestores da governança como o conselho de família, de sócios, de administração e o escritório de família: "Esses são exemplos de órgãos de governança que são construídos com base no diagnóstico e na modelagem, e que serão os responsáveis pela implementação do processo de governança. Não necessariamente todos ao mesmo tempo porque isso varia muito conforme a maturidade, o momento e tamanho de cada empresa, mas esses órgãos serão os guardiões da implantação do processo de governança."

Acompanhamento

Eduardo Valério lembra que a JValério tem sido demandada por seus ex-clientes para acompanhar a pós-criação dos instrumentos e órgãos de governança e a consultoria entra para auxiliar estes órgãos de governança implantados a desempenhar os seus papéis, como ilustra: "São dúvidas normais de uma implementação. O que o conselho de sócios deve fazer, qual é a periodicidade em que ele deve se encontrar e que temas debater. O conselho de administração, como deve funcionar, como é feito o processo de treinamento do secretário do conselho, como é o processo de treinamento do presidente do conselho, quais são os temas que devem ser abordados e com qual periodicidade."

Valério explica que nesse processo de acompanhamento da implementação a JValério atua como um agente externo auxiliando a empresa para que estes órgãos desempenhem o seu papel adequadamente: "Nós identificamos, em alguns casos, empresas que já tem órgãos de governança que existem no papel, mas não atuam na prática. Por isso desenvolvemos um processo de forma sistemática que ajuda o processo de governança a não sucumbir nas primeiras dificuldades que enfrentará."

Além dessas medidas citadas por Valério, existem outras que podem ser apontadas para que se implemente a governança nas empresas. São elas:

Separar recursos pessoais dos empresarias (sócio- propietário)

Para aplicar a governança corporativa deve haver a separação do lado pessoal e do profissional . Nenhum sócio, gestor ou colaborador pode ou deve usar bens ou recursos da empresa para fins próprios e, por isso, deve existir a definição de papéis e políticas empresariais que regulamentem e confiram o uso de recursos da empresa para evitar fraudes corporativas ou roubos.

Um dos processos que a empresa deve ter atenção, por exemplo, é o de reembolso de despesas de funcionários. As fraudes no reembolso corporativo são bastante comuns quando se há brechas na prestação de conta, falta de política de reembolso e controle financeiro frágil – cenário em que as pessoas usam recursos da empresa para fins pessoais, em contramão à governança corporativa.

Forme um conselho consultivo

O primeiro passo a ser dado é A formação de um conselho consultivo . Ele pode auxiliar na implementação de valores como transparência e agregar na visão estratégica do negócio.

"Adriana Adler, consultora em governança de empresas, recomenda que ao formar o conselho consultivo, é interessante que haja conselheiros externos para trazer uma visão mais imparcial, desprovida de vieses internos da organização".

Acompanhe e avalie os projetos

Para preservar e otimizar o rendimento aos acionistas é necessário o monitoramento e avaliação de projetos. A organização necessita ter conhecimento de seus custos, a rentabilidade e a viabilidade dos serviços prestados, dos projetos em andamento e pendentes e de atender determinadas possíveis novas regiões.

Em virtude disso, para desenvolver as atividades é essencial utilizar ferramentas e tecnologias que aumentem a coleta e análise de dados referente aos processos e desempenhos.

Otimize os processos financeiros

Com a otimização da gestão financeira, é possível otimizar a rotina de trabalho do departamento financeiro – que deixa de perder tempo com burocracias e passa a ter tempo para se dedicar ao que importa: seu papel estratégico na organização.

Promova a transparência

Como apontado no texto acima, a transparência é um dos princípios básicos da governança corporativa. Conforme o código do IBGC (2018), a transparência diz respeito a "disponibilizar informações dos interesses dos stakeholders e não apenas as que são obrigatórias e que digam respeito ao desempenho financeiro".

Segundo o código, a transparência é essencial para nortear a otimização do valor da empresa e por isso, é premissa da governança corporativa. Por isso, é ideal que se pratique transparência e que valores associados a ela sejam estimulados na cultura organizacional.

Fortaleça as lideranças

A liderança alinhada com a otimização da gestão financeira da empresa para implementar boas práticas de governança corporativa e diversas outras atividades que otimizam o valor do negócio. Em todos os contextos, é fundamental que o líder esteja envolvido seja para mudanças, otimização ou busca por melhores resultados. Além disso, os líderes têm papel essencial no alinhamento das necessidades das pessoas e de seus objetivos.

EXEMPLOS:

1 - BR Distribuidora

Uma das primeiras empresas a adotar a governança corporativa foi a BR Distribuidora. Ela que tem o capital aberto deste 2017,é extremamente disciplicinada no que diz ao seguimento de todos os procedimentos e padrões de GC compatíveis com o mercado em que atua.

A companhia objetiva o continuo aprimoramento das suas práticas e estruturas de Governança Corporativa, realizando adequações e melhorias em seus processos almejando conquistar a certificação do Programa Destaque em Governança das Estatais da B3.

"Em entrevista para o Estadão, o presidente da BR Distribuidora, Ivan de Sá, afirmou que todas as práticas de Governança Corporativa adotadas pela companhia têm como base os valores da organização previstos no Planejamento Estratégico da empresa e no Plano de Negócios e Gestão."

Para Sá, essas boas práticas de GC garantem maior confiabilidade às tomadas de decisão e ajudam a agregar mais valor aos acionistas, assegurando transparência e robustez à gestão.

2 – Pif Paf Alimentos

Outra empresa a ser citada é a Pif Paf Alimentos que ao adotar p´raticas da governança corporativa conseguiu aumentar sua confiança no mercado e garantir uma politica sustentável melhor.

De acordo com o CEO da empresa, Paulo Andrade, "as tomadas de decisão ocorrem de maneira colegiada", o que faz com que se reduza os riscos e possíveis conflitos de interesse aumente a confiança dos acionistas e/ou investidores.

Hoje em dia, a empresa conta com um Conselho de Administração que zela pelas boas práticas de Governança Corporativa da empresa. Sete conselheiros são responsáveis por definir as orientações gerais para a companhia, além de eleger os diretores e os comitês de auditoria, gestão de riscos, estratégia e finanças.

Mensalmente, a gestão executiva da Pif Paf Alimentos apresenta suas ações e respectivos resultados, os quais são avaliados junto com o Conselho de Administração. Cabe também a este Conselho definir as funções e responsabilidades de todos os administradores da empresa. Estes, que são liderados pelo presidente da organização, são responsáveis por executar as políticas e os regulamentos internos. Além disso, devem garantir o cumprimento das leis relativas às atividades da empresa.

3 – DataPrev

Em 2017, a empresa de tecnologia fez uma série de aprimoramentos em suas ações para se adequar à Lei das Estatais. Dentre tais ações, podemos citar a criação de uma Superintendência de Governança e de Gestão Estratégica. Ligada diretamente à presidência da empresa, essa Superintendência reúne todas iniciativas relacionadas à gestão de riscos, integridade e transparência.

Além disso, o DataPrev:

- Instituiu uma Assembleia Geral;
- Aprovou um calendário de ações;
- Implementou a Política de Gestão de Riscos;
- Aprovou o Plano de Governança Corporativa 2018-2020.

Este último tem como principal objetivo amparar a criação de mecanismos capazes de assegurar a conformidade e o alinhamento do comportamento dos gestores com os interesses e valores da empresa. A intenção é que, até o final de 2020, o DataPrev consiga atingir níveis de excelência em Governança Corporativa no setor público.

4 – Magazine Luiza

Segundo a empresa, a busca pelo aperfeiçoamento das melhores práticas de Governança Corporativa é constante. Os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa guiam as ações do Magazine Luiza, com o intuito de alinhar os interesses de nossos *stakeholders*.

O processo de implementação e a formalização dessas práticas começou, em 1992, com a elaboração do nosso primeiro Código de Ética e Conduta. Na década seguinte, a Governança Corporativa atingiu um novo patamar com a chegada de acionistas minoritários, por meio dos fundos de *private equity* administrados pela *Capital Group*, contribuindo na preparação da Companhia para o processo de abertura de capital.

As políticas avançaram significativamente e, por meio da abertura de capital e oferta de ações, ingressamos no Novo Mercado da BM&FBovespa – nível mais elevado de governança –, no

ano de 2011. As companhias inseridas nessa listagem comprometem-se, de forma voluntária, a adotar práticas que excedam as exigências da legislação e os direitos dos acionistas.

Entre 2011 e 2012, a Companhia alavancou sua Governança Corporativa. Os principais destaques foram o aperfeiçoamento dos trabalhos do Comitê de Auditoria e Riscos e do Conselho de Administração. Além disto, constituímos o Comitê de Finanças, em março de 2012, e instituímos o Conselho Fiscal pela Assembleia Geral, em abril do mesmo ano.

Em 2013, começaram o processo de estruturação de um plano de sucessão dos principais executivos.

Ao final de 2015, foram anunciadas mudanças na estrutura corporativa da Companhia, em linha com as mudanças estratégicas em curso. Luiza Helena Trajano, que presidiu a Companhia nos últimos 24 anos, assumiu, em 1º de janeiro de 2016, a presidência do Conselho de Administração, e Marcelo Silva, diretor superintendente da Companhia nos últimos seis anos, assumiu a vice-presidência do órgão. Frederico Trajano, diretor executivo de Operações, passou ao cargo de diretor presidente (CEO).

5 – Brasil Kirim

Orientado pelas melhores práticas de um grupo com mais de 100 anos de experiência do mercado, o modelo de governança corporativa da Brasil Kirin teve continuidade em 2013 com o aperfeiçoamento dos mecanismos de decisão e monitoramento. A aplicação do planejamento estratégico "Visão 2015" encontrou nessa estrutura um forte alicerce para a difusão das diretrizes por toda a companhia e é o ponto de sustentação para a estruturação do próximo planejamento estratégico – Visão 2021.

O Conselho de Administração – Constituído por cinco membros, entre os quais o presidente executivo, Gino Di Domenico, e dois conselheiros independentes, reúne-se de acordo com uma agenda anual, acordada previamente.

O modelo de governança é orientado pelas melhores práticas de um grupo com mais de 100 anos de experiência.

A atuação do Conselho de Administração se orienta pelas diretrizes da Governance Charter, matriz de governança da Kirin Holdings, na qual estão definidos os níveis de tomada de decisão, a estrutura de gestão e o desenho organizacional. O documento apresenta as diretrizes orientadoras do conselho, direcionadas para garantir a integridade, a responsabilidade, a relevância, a eficácia e o impacto do órgão. A companhia não divulga a remuneração dos conselheiros, considerada informação estratégica e, por isso, confidencial. Anualmente, a Brasil Kirin recebe uma auditoria independente do Japão, enviada pela Kirin Holdings Company.

Em 2013, a Brasil Kirin ratificou a construção de uma cultura de responsabilidade social e ambiental com a criação da Vice-Presidência de Assuntos Corporativos e Sustentabilidade. Com o alcance dessa iniciativa, a companhia procura consolidar sua governança em sustentabilidade e demonstrar seu compromisso na busca pela inovação e crescimento sustentável, contribuindo para a criação do valor compartilhado.

CAPÍTULO II - GOVERNANÇA CORPORATIVA E SOCIEDADE

2.1 – Por que essa gestão deve ser aplicada nas organizações

Hoje em dia, muitas empresas não sabem qual caminho optar para alcançar o sucesso, se é a escolha do capital ou de governança corporativa. A questão que é apontada é a de que será que diretores de empresas, CEO's, sócio proprietários, entre outros, sabem realmente o que é e quais os benefícios de implantar um modelo estruturado de governança corporativa e que através dessa medida ele conseguiria implantar a gestão e, por conseguinte, aumentar o capital?

Pode ser apontado que tanto o capital como governança corporativa são essenciais para o sucesso de qualquer negócio, sua prioridade e importância devem ser alinhadas e consideradas de acordo com um conjunto de variáveis, como: mercado que atua, tamanho da operação, complexidade, necessidade de capital, momento societário, tecnologia, planejamento estratégico e outros pontos com igual relevância para termos uma resposta que indique a escolha exata.

Os recursos financeiros disponíveis para investimento nas organizações é de vital importância para o desenvolvimento econômico da organização, e consequentemente para seu crescimento em termos de participação de mercado, volume de vendas e margem de vendas, como também de melhoria da gestão empresarial. É normal que a necessidade de capital giro aumente conforme o aumento do volume de vendas e, isso traz necessidade de novas fontes de financiamento para atender as novas demandas. A aplicação correta desses recursos financeiros fortalecerá o posicionamento no mercado com as diretrizes adotadas pelos acionistas e executivos, ampliando os interesses de investidores em aportes de capital com vistas a obtenção de retornos financeiros acima da média de aplicações convencionais.

Vale ressaltar que, as fontes de financiamento disponíveis no mercado, geralmente são o Capital do próprio sócio/acionista, empréstimos de banco públicos/privados e fundos de investimentos em "private equity", os quais optam por se relacionar com a empresa através de aquisição de participações minoritárias ou majoritárias. Dentre as 3 opções elencadas, recorrentes e comuns, todas têm um caráter de muito semelhante aos olhos dos credores e/ou investidores, que é buscar

ou até exigir na empresa um nível de gestão profissionalizada, que transmita maior transparência nas relações, tratamento equânime entre acionistas e prestação de contas de todos os atos de gestão, sejam financeiros ou não financeiros, que em síntese a teoria chama de Governança Corporativa. É fato que, o tamanho da organização, sua complexidade e a intensidade de operações praticadas, determina o modelo de governança corporativa que deve ser aplicado

É comum que os investidores financeiros que aportam montantes expressivos de capital na aquisição de empresas privadas, exigem um nível de governança corporativa maior, com a finalidade de assegurar o retorno do capital aplicado como também de seu rendimento ao longo do prazo acordado de investimento. Muitas empresas de diversos segmentos buscam por capital para financiar seu crescimento, mas em troca não conseguem oferecer um nível de governança suficiente para que investidores financeiros, neste caso os fundos de private equity, tenha a segurança de enxergar como um bom negócio por vários motivos e, muitos básicos.

Muitas empresas ainda não conseguem ter um sócio financeiro que aposte no seu negócio, pois elas ainda não possuem uma gestão especializada. Elas querem e precisam do capital novo, mas não tem uma contabilidade segura ou em dia, não valorizam ter seus processos auditados, como contabilidade, fiscal e departamento de pessoal, ou também, não possuem um planejamento estratégico norteando as ações futuras da organização. Com isso, a sua operação tem um gerenciamento ruim, sem processos e metas e os sócios fazem o que desejam na organização, a seu tempo e de acordo com seu ego.

A visão racional e prática do comportamento desse tipo de investidor, faz com que os gestores das empresas invistam em governança corporativa para obter o financiamento do crescimento e desenvolvimento empresarial previstos no plano estratégico da empresa ou do grupo econômico, compartilhando riscos.

Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005), descrevem que o risco está associado a variabilidade dos retornos, o que está neste estudo associado aos retornos expressos em fluxos de caixa que estão sujeitos a condições de incerteza. Ao se falar de investimento, obrigatoriamente é necessário esclarecer que a relação de Risco X Retorno mencionada pelos teóricos financeiros na literatura que trata do tema finanças, é diretamente proporcional aos elementos que compõem o risco, desconsiderando as excepcionalidades. A maioria dos gestores foca a atenção na taxa de retorno e não se aprofunda nos diversos pontos da gestão para compreender especificamente os riscos de empregar capital em um determinado empreendimento. Por isso, se faz voltar a atenção para entender, neste caso, os elementos que compõe os riscos para investimento em

determinado negócio, que podem ser categorizados como: riscos familiares, riscos societários, riscos patrimoniais, riscos mercadológicos, riscos de capital humano, riscos jurídicos, riscos financeiros, riscos operacionais e, vários outros tipos não mencionados que sobre a ótica de uma situação especifica pode representar um risco iminente de perda de mercado, dano institucional e/ou prejuízo financeiro.

Berle e Means (1932), aborda no artigo "The modern coporation and private property", a necessidade de separação da propriedade e controle, como forma de aumentar a eficiência dos negócios e minimizar os riscos de transações, evitando que as organizações adotem um modelo tradicional que visa a risco sistêmico. Adachi (2006) complementa essa visão, com a separação entre mundo corporativo e mundo familiar, criando o trinômio propriedade, controle e família. O que me parece é que, todas essas formas de ver nada mais é do que maneiras de reduzir os riscos gerenciais nas empresas e vinculando-as a modelos de proteção com a finalidade de aumentar o seu valor econômico pela adoção de um modelo de governança corporativa estruturado em práticas gerenciais.

Rosseti e Andrade (2012), cita as recomendações gerenciais como melhores práticas divulgadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC):

PROPRIEDADE:

- Adoção do conceito "uma empresa, um voto";
- Acessibilidade de todos os acionistas aos acordos entre sócios;
- Assembleia geral como órgão soberano;
-Transferências de controle a preços transparentes e estendidos a todos os acionistas (tag along);
- Solução de conflitos preferencialmente por meio de arbitragem;
- Manutenção de alta dispersão (free float) das ações em circulação.

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO:

- Recomendável para todas as companhias, independentemente de sua forma societária;
- Normatização por regimento interno, com clara definição de funções;
- Dois presidentes: Chairman e CEO não acumulam funções;
- Criação de comitês especializados, com destaque para o de auditoria;

- Número de membro entre 5 e 9, em sua maioria independentes, com experiências e perfis complementares;
- Clara definição das qualificações dos conselheiros: base para avaliações individuais, com periodicidade anual;
- Processos formalmente estabelecidos.

GESTÃO:

- Escolha e avaliação formal dos gestores pelo Conselho de Administração;
- O CEO é o responsável pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração;
- Demais diretores executivos: CEO indica, Conselho de Administração aprova;
- Relacionamento transparente com todos os stakeholders;
- Transparência, clareza e objetividade na prestação de contas;
- Responsabilidade pela geração do relatório anual;
- Responsabilidade pelo desenvolvimento do código de conduta corporativo.

AUDITORIA INDEPENDENTE:

- Existência obrigatória;
- Independência em relação a companhia;
- Função essencial: verificar se demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da companhia;
- Plano de trabalho fixado pelo Conselho de Administração.

CONSELHO FISCAL:

- Órgão não obrigatório, eleito pelos acionistas;
- Composição: conhecimento do campo de atuação da companhia e diversidade de experiências profissionais, pertinentes as funções desse conselho;
- Atuação sob regimento interno;
- Agenda complementar de cooperação com as das auditorias interna e independente.

Assim que as empresas decidem por implantar um modelo de governança corporativa, elas procuram na essência da teoria mecanismos para crescimento econômico-financeiro e proteção do capital investido, criando então uma estrutura prática capaz de atender a esses anseios para "shareholders" e "stakeholders", possibilitando maior nível de transparência em suas relações, tratamento justo a acionistas minoritários e majoritários, controle efetivo sobre suas transações (prestação de contas) e ética no contexto de sua relação com o mercado. Ao adotar, internalizar e monitorar essas práticas de gestão, o mercado verá a empresa com uma entidade mais segura para receber investimentos e gerir recursos de terceiros com a finalidade de maximizar o capital de cada aplicador com maior profissionalismo, segurança e ética, passando a ter um "valuation" maior e desejada para receber investimentos.

2.2 – Como a GC desempenha um papel fundamental na gestão e no controle das empresas

A teoria da agência pode ser considerada como uma contribuição fundamental no sentido de enriquecer a teoria econômica, exprimindo em linguagem econômica uma grande parte dos fenômenos que constituem a prática social da contabilidade financeira, uma vez que permite reconhecer a existência de conflitos de interesses entre os diversos agentes interessados na empresa.

Uma relação de agência é uma relação na qual uma das partes nela envolvida – conhecida como principal – contrata a outra – conhecida como agente – para levar a cabo uma tarefa no seu interesse. É o caso da relação entre acionistas, proprietários de empresa, e os seus gestores, em que os primeiros delegam aos segundos a autoridade de tomar decisões relativas ao funcionamento da empresa. É também o caso da relação entre os gestores, atuando agora em nome de acionistas, em que os últimos delegam a gestão do seu investimento aos primeiros.

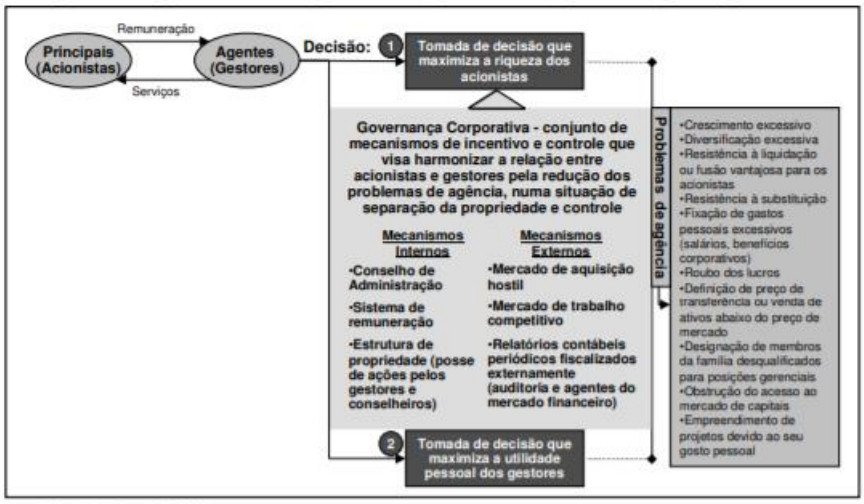
Os problemas estudados pela teoria da agência surgem quando: a) existe uma divergência de interesses entre as partes e cada uma delas prossegue os seus próprios objetivos e b) existem assimetrias de informação entre as partes.

Nestas circunstâncias, surge a possibilidade dos agentes não respeitarem os interesses dos principais, sendo custoso para estes saber se assim é ou não – trata-se de um problema de risco moral. Por outro lado, é possível que os agentes forneçam deliberadamente informação errada – trata-se do problema de seleção adversa.

Como é pouco provável que os interesses do principal e do agente sejam convergentes e que este último aja espontaneamente em conformidade com os interesses do primeiro, o principal deve procurar limitar as divergências instaurando mecanismos de incentivo e também meios de supervisão com o objetivo de limitar as ações do agente que não se conformem com os seus objetivos.

Diante destes imperativos, surgem a governança corporativa e as normas que regulam a prática social, haja vista que constituem mecanismos de mediação nas relações que se estabelecem entre os diversos agentes sociais e têm consequências econômicas e sociais, conforme podemos observar através da figura a seguir.

Figura I - **O problema de agência dos gestores e a governança corporativa**



Fonte: Silveira *et* al. (2003).

Fonte: Silveira et al. (2003).

Os conflitos mais estudados, por serem aqueles que têm consequências econômicas mais significativas, têm sido sem dúvida os que opõem acionistas a gestores. Mas os agentes interessados na empresa são os mais diversos e incluem trabalhadores, fornecedores, clientes, o Estado e o público em geral, e também os seus interesses não serão coincidentes entre si e relativamente aos dos gestores e acionistas.

Segundo importante estudo de Silveira et al. (2003: 58), “o Conselho de Administração é um dos principais mecanismos de alinhamento de interesses entre acionistas e gestores no sistema de governança corporativa de uma determinada companhia. Além do Conselho de Administração, mecanismos internos como o sistema de remuneração de gestores

e a posse de ações por parte dos executivos, e mecanismos externos como a obrigatoriedade da divulgação de informações periódicas sobre a companhia, a presença de um mercado de aquisição hostil e a existência de um mercado de trabalho competitivo também são elementos importantes para a redução dos custos de agência resultantes de tomadas de decisão não maximizadoras da riqueza dos acionistas por parte dos executivos".

Neste contexto, procura-se salientar o papel ativo da governança corporativa na determinação de uma solução adequada para tais questões e a necessidade de se adotar uma postura de busca de compromisso entre os interesses muitas vezes conflitantes.
De fato, a governança corporativa e as normas que regulam a sua prática social têm consequências econômicas e sociais e o processo de estabelecimento dessas normas implica a tomada de decisões e a realização de escolhas que afetam o bem-estar de outros, o que faz com que tal processo seja também político e tenha componentes éticos e morais. Tudo isto faz com que as questões centrais no que diz respeito à contabilidade financeira e à regulação da sua prática social sejam questões de natureza tanto técnica como política

2.3 – Quais os benefícios ao se implementar esse tipo de governança

"As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade". O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2004), tem como objetivo central: "indicar caminhos para todos os tipos de sociedades – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis – visando a: aumentar o valor da sociedade melhorar seu desempenho, facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos e contribuir para sua perenidade".

SILVA (2004) ressalta que a migração para os níveis de governança corporativa da BOVESPA solidifica o mercado acionário e contemplada inúmeros benefícios aos diferentes públicos.

Quanto às vantagens aos investidores, o autor destaca a maior precisão na precificação das ações, melhoria no processo de acompanhamento e fiscalização, maior segurança quanto aos seus direitos societários e redução do risco. No que se refere às empresas, a governança corporativa é capaz de promover melhoria da imagem institucional, maior procura e valorização de suas ações e menor custo de capital.

Ainda conforme SILVA (2004), para o mercado acionário, a listagem nos níveis diferenciados gera aumento de liquidez, aumento de emissões e canalização da poupança na capitalização das empresas. Os benefícios para o país se concretizam em empresas mais fortes e competitivas e dinamização da economia

SILVA (2004) destaca os seguintes benefícios da governança corporativa: valorização das empresas, pelo estimulo aos investidores a pagar "ágios de governança"; requisito para alianças estratégicas; contribui para um melhor entendimento entre os acionistas, conselho e direção; reduz os conflitos de interesses; concede maior proteção aos direitos de acionistas, principalmente os minoritários".

AZEVEDO (2002) sintetiza as finalidades dos níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA: redução da assimetria informacional entre os investidores e empresas por meio de maior transparência quanto às informações divulgadas; redução do custo de capital das companhias que se adaptarem às novas regras; aumento do retorno do investimento; estimular o interesse dos investidores pelo mercado de capitais no tocante à aquisição de ações e outros títulos e valores imobiliários; contribuir para o fortalecimento do mercado de capitais brasileiro; proporcionar meios para a valorização das companhias.

Assim, a governança corporativa instituída através de um sistema formalizado, com regras e controles eficientes, tende a certificar a conduta ética da empresa perante seus stakeholders, que em troca lhe atribuem maior credibilidade.

Adendo, outros benefícios são considerados cruciais quando essa gestão é bem aplicada. São eles:

- Transmudar princípios, missões, valores e outros conceitos abstratos em ações concretas e efetivas;

- Unir os interesses de diversos stakeholders, como acionistas e executivos, para que se definam os melhores objetivos estratégicos para a organização;

- Descentralização da tomada das decisões estratégicas e mais transparência em sua motivação;

- Manter inteiramente o valor da organização em longo prazo, garantindo sua longevidade econômica de forma sustentável;

- Realizar uma gestão organizacional de qualidade e que facilite o acesso aos recursos e as fontes de financiamento necessários para seu crescimento;

- Melhoria da imagem da empresa e valorização de sua marca;

- Em empresas familiares, promover a capacitação e a escolha de herdeiros e administradores adequados para o negócio.

2.4 – De que maneira e como é mensurado as melhorias realizadas

A GC desempenha um papel de diferenciação nas empresas se aplicada de forma correta e seguindo todos os padrões éticos e morais. Sua participação vai muito além da gestão em termos financeiros, como todos os citados nessa pesquisa acima, mas também, relacionado a sustentabilidade do negócio em que atua.

A sustentabilidade está incluída entre um dos quatro princípios dessa governança que inclui a organização refletir sobre os impactos do negócio na sociedade e no meio ambiente. Porém, o conceito de sustentabilidade começa a existir a partir do momento que o negócio pensa no que deseja para o futuro e de que maneira será o impacto futuramente na sociedade na qual a empresa está inserida, mas também, incorporar princípios e práticas de sustentabilidade no negócio, o que faz parte da governança corporativa deve ser um compromisso da empresa com ela mesma, com os acionistas, com seus colaboradores e seus consumidores. Práticas de sustentabilidade precisam estar presentes no dia a dia, em todas as operações do negócio. Mas outra questão importante entre governança corporativa e sustentabilidade é que ambas têm dentre os seus princípios, a transparência em suas atividades, em sua relação com os agentes internos e externos da organização. Agir com transparência não é um procedimento padrão, faz parte dos valores corporativos de um negócio.

Nas últimas duas décadas, a governança corporativa ganhou inquestionável importância com os diferentes aspectos do conceito aplicados ao mercado. No sentido estrito do termo, governança corporativa responde aos potenciais conflitos de interesse entre os acionistas - os proprietários - e os agentes diretamente envolvidos nas operações das empresas – os gerentes ou controladores (TRICKER, 2000; CARLSSON, 2001), e, em um sentido mais amplo, inclui um conjunto mais abrangente de relações de uma sociedade comercial com todos os agentes direta ou indiretamente afetados pelas ações da empresa (TRICKER, 2000). O assunto envolve questões como as funções e responsabilidades do conselho de diretores da empresa e de seus altos executivos, os conflitos de interesse, o tratamento dos acionistas minoritários, transparência, responsabilização, alinhamento estratégico, entre outras questões.

Essa ideia foi enfatizada por investidores institucionais que se tornam mais proativos, atuando como mecanismo de controle externo - como CalPers' Global Corporate Governance Principles (TRICKER, 2000). Os escândalos corporativos ocorridos na Ásia, EUA e Europa catalisaram o movimento de mudanças da lei e da criação de códigos de governança corporativa objetivando o alinhamento do comportamento dos executivos aos interesses dos acionistas – como a Lei Sarbanes-Oxley, o Relatório de Higgs e os Princípios de Governança Corporativa.

No entanto, quando um conjunto mais amplo de partes interessadas é analisado do ponto de vista da redução de risco, através de demandas dos investidores, poderia haver a subordinação dos interesses da primeira para as desse último. Isso pode até mesmo trazer uma distorção na percepção de risco da empresa, levando, por sua vez, a um atraso na tomada de decisão, que poderia antecipar ações e evitar os riscos potenciais.

O que tem sido necessário é um sistema de gestão que possa antecipar não só riscos, mas mudanças no ambiente de negócios, e estar preparado para responder a isso. O desafio é a transição de um modelo de administração tradicional, centrado no acionista, para um modelo focado no equilíbrio com todos os participantes afetados pelas atividades das empresas – as partes interessadas ou stakeholders -, tendo a sustentabilidade como seu epicentro e demonstrando o seu papel fundamental na gestão e controle das empresas.

A base sobre esse novo modelo que foi realizado pela Fundação Dom Cabral incidiu sobre a sistematização de um quadro com parâmetros para a evolução das práticas de governança corporativa compatíveis com o novo desafio de gestão, e seu uso como um subsídio para o desenvolvimento de uma ferramenta de avaliação da governança corporativa em linha com a sustentabilidade. A ferramenta é de uso público e destina-se às empresas que procuram

melhorar as suas capacidades de gestão incorporando os princípios do desenvolvimento sustentável em suas estruturas e práticas, criando, assim, condições mais sólidas para um desempenho mais consistente nessa área. Os principais objetivos do Instrumento de Avaliação da Sustentabilidade e Governança Corporativa (IASGC) são:

dentificar e sintetizar os parâmetros para a evolução das práticas de governança corporativa de uma maneira compatível com os novos desafios de gestão associados à concorrência em uma sociedade global que visa à criação de riqueza de forma sustentável.

Ajudar as empresas a realizar autoavaliação e definir uma posição que determine se suas práticas estão adequadas a um tipo de gestão coerente com o desenvolvimento sustentável.

O instrumento de avaliação foi projetado para ser adaptável a diferentes realidades e não é destinado a um tipo específico de modelo de governança ou setor. Para a sua confecção foram analisados os seguintes documentos:

ABNT NBR 16001 – esta norma tem o objetivo de oferecer às empresas um sistema de gestão da responsabilidade social eficaz e passível de integração com outros requisitos de gestão (ABNT, 2004). Desta maneira, pretende auxiliar as empresas a perseguirem seus objetivos relacionados às áreas ambiental, econômica e social, permitindo a formulação e implementação de políticas e objetivos que considerem, além dos objetivos legais, seus compromissos éticos e a promoção da cidadania, transparência e desenvolvimento sustentável.

AccountAbility 1000 - define-se como uma “norma de accountability, com foco em assegurar a qualidade da contabilidade, auditoria e relato social e ético” (AA1000, 1999). É um padrão básico de gestão interna da responsabilidade social com enfoque nas partes interessadas e engloba o processo de levantamentos de informações, auditoria e relato social e ético.

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – lançado em 1999 pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, o Código reúne recomendações sobre as práticas de governança corporativa no Brasil, em sintonia com as mudanças no meio empresarial, legislativo e regulatório.

Corporate Governance Quotient (CGQ) – o Institutional Shareholder Services (ISS), que fornece soluções relacionadas a recomendações de voto (proxy voting) e governança corporativa, criou o CQG em 2002, para ser utilizado como ferramenta de monitoramento e avaliação das estruturas de governança das principais empresas americanas com ações listadas na bolsa de valores (INSTITUTIONAL SHAREHOLDER SERVICES, 2005).

Corporate Sustainability Assessment Questionnaire 2005 – Dow Jones Sustainability Index (DJSI) - O DJSI foi criado para identificar e monitorar a performance das 10% primeiras

empresas do Dow Jones Global Index, que são líderes em sustentabilidade corporativa, definida como o enfoque empresarial que objetiva "criar valor de longo prazo para o acionista, aproveitando oportunidades e gerindo riscos provenientes dos desenvolvimentos econômico, ambiental e social".

European Corporate Governance Services (ECGS) - a ECGS é uma parceria entre grupos europeus líderes em recomendação e pesquisa na área de governança corporativa, com experiência no trabalho com investidores institucionais em questões de governança e responsabilidade. Parte da premissa de que a governança corporativa vem sendo mais e mais reconhecida como fator importante para o desempenho da empresa, sendo de interesse do investidor que as estruturas de governança garantam a prestação de contas de gerentes a acionistas, a criação de valor e práticas de negócios responsáveis (EUROPEAN CORPORATE GOVERNANCE SERVICES, 2006).

Global Reporting Initiative (GRI) - Diretrizes para Relatórios de Sustentabilidade: G3 versão para comentário público - propõe diretrizes para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, ou seja, a prestação de contas acerca dos impactos econômicos, sociais e ambientais das atividades corporativas, buscando uma padronização que garanta a qualidade e permita a comparabilidade de relatórios (GLOBAL REPORTING INITIATIVE, 2006).

Governance Metrics International (GMI) - criada em 2000, é a primeira agência de rating de governança corporativa global. Assim como na ECGS, a preocupação com as práticas de governança surge num contexto de monitoramento de risco a investimentos. A premissa, similarmente ao ECGS, é que as empresas que enfatizam governança corporativa e transparência irão gerar retornos e desempenho econômico maiores ao longo do tempo e reduzir seu custo de capital.

Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE) - lançado em 2005 pela Bolsa de São Paulo (Bovespa), o ISE surge a partir da revisão de literatura sobre critérios e indicadores de sustentabilidade e da análise das diretrizes para balanço social do IBASE, do Instituto Ethos e do GRI, além dos questionários aplicados para os índices DJSI, FTSE4 Good e da JSE, e da contribuição de diversos especialistas (BOVESPA, 2005). Tem como principal objetivo criar um ambiente de investimento compatível com as demandas de desenvolvimento sustentável da sociedade e estimular a responsabilidade e ética das corporações.

Sarbanes-Oxley Act de 2002 - surgiu como uma resposta do governo americano aos escândalos que fragilizaram a confiança do investidor nos EUA e Europa. A nova lei, assinada em julho de 2002, tem impacto na governança corporativa e na divulgação de informações financeiras e se

aplica às empresas americanas e às firmas de auditoria, aos auditores e advogados que servem às empresas (UNITED STATES PUBLICLAWS, 2002). A SOX se aplica também às empresas estrangeiras com listagem secundária na Bolsa de Valores de Nova Iorque. O objetivo da SOX é "proteger os investidores através da melhoria da exatidão e confiabilidade das divulgações corporativas feitas conforme as leis de títulos e valores imobiliários, e para outros propósitos". 21000 – Sustainable Development – Corporate Sustainability: Guide for taking into account the stakes of sustainable development in enterprise management and strategies – a SD 21000 foi editada pela AFNOR (Instituto Francês de Normalização) em 2003, com o objetivo de ajudar gerentes e tomadores de decisão de empresas grandes ou pequenas, públicas e privadas de qualquer setor, em sua "reflexão inicial para a consideração do princípio do desenvolvimento sustentável ao estabelecer suas políticas e estratégias". (AFNOR, 2003). Propõe recomendações para a ajuda na adaptação do sistema de gestão, no sentido de que este progressivamente integre os objetivos do desenvolvimento sustentável na empresa.

Os resultados das análises desses documentos enfatizaram os princípios de transparência, equidade e prestação de contas, abordando diferentes aspectos relacionados a:

Estrutura de capital (acionistas direitos, proteção aos acionistas minoritários).

Estrutura e composição do Conselho de Administração (CA).

Documentos de poder e responsabilidades do Conselho de Administração (CA), CEO e Diretoria Executiva (DE).

Lucro (CA, CEO e DE).

O papel das partes interessadas nos processos da governança corporativa.

Gestão de desempenho ambiental, social e ética.

Estruturas e processos que lidam com questões ambientais, sociais e éticas.

Relatório Annual.

Auditoria Independente.

O cumprimento dos códigos de ética.

Existência e procedimentos de Comitês.

Conflitos de interesse.

Compromisso do Conselho de Administração (CA).

Política de Responsabilidade, integridade e transparência.

Qualificação e formação de diretores.

A partir das questões levantadas pelos documentos de referência, foi desenvolvido o conteúdo para o instrumento. Na sua estruturação, utilizamos o "pensamento biossistêmico"; aplicado ao

presente estudo, o biograma assumiu a forma de círculos concêntricos, os quais indicaram os níveis de organização a partir do núcleo interno para o círculo mais externo de acordo com a seguinte sequência: Acionistas, Conselho de Administração, Comitês, Diretoria Executiva, CEO, Organização, Mercado, Sociedade e Planeta. Então, emergiu um questionário de avaliação com 86 questões.

Nesse trabalho, também utilizamos o procedimento de pesquisa-ação, como já comentado, uma maneira de desenvolver conhecimento através da aplicação direta dos conceitos para o contexto estudado, seguindo um ajuste conceitual resultante da experiência real. Esse tipo de abordagem permite o encontro de interesses comuns relacionados com a sistematização de conhecimento e com resultados práticos adequados à realidade dos elementos envolvidos. Empresas-membro do CRGRS bem como aquelas participantes do programa GRS aplicaram o Instrumento.

Operacionalização – Instrumento de Avaliação da Sustentabilidade e Governança Corporativa (IASGC)

Como já mencionado, o IASGC (ver Anexo B) foi estruturado para facilitar o procedimento de aferição de como as premissas da sustentabilidade estão internalizadas nos procedimentos de governança corporativa das organizações. Especificando os principais enfoques de cada uma das dimensões da sua estruturação, temos:

Acionista – afere o nível de relacionamento e tratamento aos diferentes “portes" de acionistas.

Conselho de Administração – afere o nível de organização e transparência do desempenho do Conselho, consideração das partes interessadas e responsabilidade sobre a internalização das políticas de sustentabilidade.

Comitês – afere a existência e nível de organização e poder de comitês de sustentabilidade e auditoria.

Diretoria Executiva – afere o nível de compromisso da alta administração com a gestão responsável para sustentabilidade.

Organização – afere o nível de adequação da gestão à sustentabilidade, desde o estabelecimento de missão, políticas até indicadores, incluindo as considerações relacionadas ao público interno e demais partes interessadas.

Mercado – afere o nível de desenvolvimento de práticas responsáveis de mercado, envolvendo agentes pertinentes tais como clientes, concorrência, fornecedores, terceirizados, novos produtos “limpos” ou voltados para a base da pirâmide social.

Sociedade – afere o nível de inclusão de “minorias”, restrição a ilegalidades trabalhistas e contribuição ao desenvolvimento local.

Planeta – afere o nível de envolvimento da alta administração, impactos e desempenho ambiental.

Para a utilização do instrumento, cada dimensão do biograma apresenta uma série de perguntas abordando itens, que devem ser avaliados dentro de uma escala que vai de 0 a 4, cuja gradação significa: 0 = não se aplica (o item não se aplica em função do porte da empresa ou de alguma outra razão); 1 = inexistente (não existe a intenção de se adequar ao item); 2 = existe a intenção de se adequar ao item; 3 = parcialmente adequado (falta sistematizar alguns processos); 4 = adequado (processos plenamente sistematizados). Essa escala mede a aplicabilidade da pergunta em relação à realidade da empresa e o nível de internalização do item avaliado.

Para o preenchimento, a seleção dos respondentes deve se adequar à realidade de cada organização, sendo recomendável o envolvimento das lideranças e das áreas especializadas em sustentabilidade e governança corporativa.

Como mencionado, o foco aqui foi identificar e destacar os aspectos da governança corporativa com interface crítica com a sustentabilidade e considerando um conjunto mais amplo de interessados, portanto, um ângulo diferente, mas complementar à ampla gama de ferramentas existentes especializadas em questões relacionadas com o acionista.

As empresas que não possuem um Conselho de Administração podem considerar seu nível mais alto de governança corporativa para a avaliação. Essa correspondência aplica-se a todos os níveis de governança, e a avaliação é feita com as reais condições da empresa.

CAPÍTULO III - MANEIRA DE APLICÁ-LA NA ORGANIZAÇÕES

3.1 – Como e quais medidas para aplicação da GC

Como apontado no capítulo 1 e para que as empresas consigam uma aplicação da GC realmente efetiva, as empresas deverão realizar tais aplicações:

. Definir papéis e responsabilidades

A definição de papéis e funcionalidades e o estabelecimento de uma hierarquia com líderes e liderados ligados a uma segregação de funções, determinando também um plano de remuneração para executivos.

. Criação de um Conselho Administrativo

Como define o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), “o Conselho de Administração é o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce o papel de guardião dos princípios,

valores, objeto social e sistema de governança da organização, sendo seu principal componente." E é extremamente importante a diversidade desse conselho.

. Realizar uma gestão de riscos e controles internos

A identificação e avaliação regularmente dos riscos que enfrentam, incluindo riscos financeiros, operacionais, de reputação, ambientais, relacionados ao setor e legais. Cabe à diretoria estabelecer o apetite ao risco da organização e desenvolver uma estrutura e responsabilidades claras para gerenciar riscos.

Já os controles internos referem-se ao conjunto de procedimentos e métodos adotados em toda a organização para garantir eficácia e eficiência das operações, precisão dos registros, confiabilidade de relatórios financeiros, entre outros. Eles são implementados pelo Conselho de Administração, pela diretoria ou por todos que tencionam garantir os seguintes objetivos: salvaguardar ativos, conformidade com leis e regulamentos, confiabilidade e transparência dos relatórios financeiros e eficiência e eficácia das operações.

. Criação de processos e padrões

A organização dos processos é fundamental porque eles auxiliam na definição de responsabilidades, controles internos e padrões de trabalho a fim de garantir consistência e conformidade.

. Realiza reuniões de acompanhamento

Para que a implantação da governança corporativa seja eficaz é necessário acompanhar projetos e indicadores, determinar planos de ação e monitorar o progresso da empresa. Para isso, deve-se apostar nas reuniões periódicas entre sócios, diretores e Conselho Administrativo. É fundamental o registro em atas desses encontros

Um dos 4 princípios da GC é a transparência sustentável com seus investidores e um indicador dessa aplicação foi feita em 1997, quando LA PORTA, em conjunto com Florêncio LOPEZ-DE-SILANES e Andrei SHLHEIFER, também da Universidade de Havard e Robert VISHNY da Universidade de Chicago, publicaram um estudo procurando relacionar o desenvolvimento dos mercados de capitais em diferentes países com o grau de proteção aos direitos dos investidores.

A amostra foi constituída por 49 países. Foram analisadas as leis do país, seu sistema jurídico e o efetivo cumprimento das leis (*enforcement*). A tabela 1 sintetiza os resultados do trabalho.

Direito dos minoritários	PIB	MM hab.	MM hab.
25% menores	0,19	12,05	0,14
50% intermediários	0,39	20,03	0,97
25% maiores	0,58	35,68	2,05

Tabela 1

Como pode ser visto, os países com maior proteção aos direitos dos minoritários possuem uma maior capitalização de mercado, um maior número de empresas por milhão de habitante e também um maior número de IPO`s por milhão de habitante. Assim, pelo estudo pode-se concluir que quanto maiores forem as garantias dadas aos investidores, ou seja maior governança corporativa, mais desenvolvido será o mercado de capitais do país, sendo mais fácil e mais barato a captação de recursos no mercado.

Os mesmos autores publicaram outro estudo em 199910. Seguindo os princípios do artigo mencionado anteriormente e com a mesma amostra, procuraram relacionar a proteção aos investidores, advinda do sistema jurídico do país, com o grau de concentração da propriedade das ações, políticas de governança e desenvolvimento do mercado de capitais do país.

Segundo o artigo, o principal problema da governança corporativa é a expropriação dos acionistas minoritários pelos executivos e controladores da empresa. Sendo seu principal objetivo, restringir essa prática. Os autores pregam que a chave para a proteção aos investidores está nas leis e no seu efetivo cumprimento (enforcement).

Os sistemas jurídicos variam de acordo com o país. No estudo, foram divididos em duas correntes principais:

Common Law11, que aparece na maioria dos países de língua inglesa;

Civil Law12, baseado no direito romano, subdividido em:

Origem francesa, baseado no código napoleônico de 1804;

Origem germânica, baseado no código de Otto Von Bismarck de 1896;

Origem escandinava.

O artigo comparou o arcabouço jurídico identificado nestes segmentos com os direitos dos investidores, a eficiência do judiciário e as regras de contabilidade, como está descrito na tabela 2. No destaque, percebe-se que a América Latina está abaixo da média na maioria dos critérios

analisados, somente no caso da eficiência do judiciário a região apresenta um resultado acima da média.

	Proteção aos acionistas	**Proteção aos credores**	**Eficiência do judiciário**	**Regras de Contabilidade**
Variação em pontos	**(0-6)**	**(0-4)**	**(0-10)**	**(0-100)**
Common Law	4,00	3,11	8,15	69,62
Origem Francesa	2,33	1,58	6,56	51,17
América Latina	**2,67**	**1,25**	**6,47**	**46,25**
Origem Germânica	2,33	2,33	8,54	62,67
Origem Escandinava	3,00	2,00	10,0	74,00
Mundo (49 países)	**3,00**	**2,30**	**7,67**	**60,93**

Tabela 2

Seguindo nas análises, os autores comparam, na tabela 3, os diferentes sistemas judiciários com a concentração da propriedade das ações nas mãos de um só proprietário, e outras variáveis, istas na tabela 1.

	Concentração da Propriedade	**Capitalização de Mercado/PIB**	**No. de empresas/ MM hab.**	**IPOs/ MM hab.**
Common Law	42%	60%	35,45	2,23
Origem Francesa	55%	19%	11,89	0,28
América Latina	**57%**	**23%**	**7,49**	**0,10**
Origem Germânica	33%	46%	16,79	0,12
Origem Escandinava	5%	30%	27,26	2,14
Mundo (49 países)	**45%**	**40%**	**21,59**	**1,02**

Tabela 3

Ao analisar a tabela 3, percebe-se que 57% das empresas latino-americanas da amostra possuem sua propriedade concentrada nas mãos de um só controlador e um mercado de capitais atrofiado.

Ainda, analisando as tabelas 2 e 3, percebe-se que nos países de língua inglesa, onde o sistema é regido pela Commom Law, os mercados de capitais são mais desenvolvidos devido ao uma maior proteção aos direitos dos investidores, garantido pelo efetivo cumprimento das leis.

Uma pesquisa do banco francês Credit Lyonnais (CLSA, 2000), publicada em outubro de 2000, comparou o desempenho de 115 companhias com suas práticas de governança corporativa. Foi definido um padrão com boas práticas de boa governança para dividir as empresas em diferentes grupos com melhores e piores práticas de governança. A tabela 10 apresenta os resultados do estudo.

	Valorização das ações (%)			
	1 ano	3 anos	5 anos	1Tri 97 a 3 Tri 98
Média	38,3	169,7	210,9	(10,5)
30 melhores	46,6	369,8	324,5	24,8
30 piores	21,4	113,5	105	(22,4)

Tabela 4

As 30 empresas com melhores práticas de governança corporativa se valorizaram significativamente mais que as empresas com as piores práticas. Mesmo no período de grande crise internacional, entre 1997 e 1998, as companhias com boas práticas de governança demonstraram ter uma certa "blindagem" às perdas, acumulando uma valorização de 24,8% no período.

Em contraposição aos resultados apresentados anteriormente, a revista americana Business Week, na edição de janeiro de 2000, publicou um ranking com os melhores e piores conselhos de administração entre as companhias americanas (CADERNOS AAA, 2000, p. 9). A pesquisa revelou que as melhores práticas não são, necessariamente, uma garantia de desempenho. Conselhos independentes, transparência e participação não garantem bons resultados por si só. Entre as companhias melhores classificadas no ranking, a terceira e quarta colocadas, Campbell Soup e Compaq, respectivamente, apresentaram resultados inferiores às médias de seus setores.

3.2– Como os colaboradores reagem a adoção da GC

A imersão das organizações e da sociedade moderna no no mundo VUCA(volatility, uncertainty, complexity e ambiguity) , executivos de todos os setores estão cercados de informações e precisam identificar tendências, desenvolver novos produtos e serviços, além de

atender o consumidor em todos os canais disponíveis, seja online ou offline. Com isso, a gestão de mudança se inicia como decisão estratégica e ela pode vir associada a uma fusão, aquisição, reposicionamento ou fortalecimento da marca.

Com isso, a demanda pela figura do líder está associada a capacidade deste profissional em criar comprometimento e engajamento da empresa, mas também, inclui o receio do colaborador mudar sua estrutura organizacional, ou seja, com a adoção da GC o profissional pode visualizar uma gestão que tornará melhor o desempenho da empresa, ,mas podendo melhorar ou prejudicar o seu trabalho. Isso se da ao fato de novas tecnologias que substituem a mao de obra humana, uma gestão que pode realizar corte de funcionários, e etc, mas que na GC não possui esse caráter.

A forma como a gestão de mudança se inicia com a preparação de argumentos que fortifiquem a visão do gestor e da empresa tem um impacto forte sobre os funcionários. Por conseguinte, existe o levantamento dos recursos necessários e como eles serão empregados durante o processo, bem como os demais suportes (capacitação, reuniões, comunicação) a todas as pessoas que serão envolvidas e afetadas durante a sua implementação. Dessa forma, a definição de metas a serem batidas e a mudança entre o estágio inicial no qual a empresa se encontra até o patamar desejado é dado através dessa nova forma de gestão.

Para realizar a mudança de gestão e mudar a visão do colaborador que aquele medida é benéfica para a empresa e para ele, têm-se de tomar algumas medidas, explicitadas a seguir:

. A comunicação para realizar a mudança deve estar claro

Como em toda mudança, a resistência é a atitude certa a ser enfrentada. A comunicação visa mitigar as mais diferentes formas pelas quais ela se manifesta e existem diversos s motivos que justificam a oposição das pessoas, como as mudanças no mercado de trabalho, caso a empresa tenha tendência ou a decisão por automação, por exemplo. De forma geral, as objeções acontecem pela insegurança da pessoas em conseguir manter o posto e a relevância profissional que possuem

Nesse sentido, a comunicação tem papel preponderante, na medida em que permite aos indivíduos se posicionarem diante dos novos elementos do ambiente organizacional.

Como afirma o professor Robert Kaplan, um dos criadores da metodologia balanced scorecard (BSC), “claramente, a comunicação é a principal alavanca para se atingir o sucesso organizacional. […] Sem a compreensão da visão e da estratégia da empresa, as pessoas não estarão aptas para, pró-ativamente, encontrar alternativas inovadoras para ajudar a organização a atingir seus objetivos”.

. Estabelecer princípios para uma transação eficaz

Fazer com que os colaboradores tenham o sentimento de pertencimento favorece o processo de gestão de mudança e alguns pontos devem ser avaliados e implementados:

- Mobilizar a mudança por meio de liderança executiva;
- Traduzir a estratégia em termos operacionais;
- Alinhar a organização à estratégia;
- Transformar a estratégia em tarefa de todos;
- Converter a estratégia em processo contínuo.

. Realizar uma liderança criativa que desenvolva o desdobramento estratégico

É lógico que sem a adesão das pessoas nada se concretiza, mas também, é verdade que é progressivo o envolvimento delas e de que é impossível uma aceitação passiva e imediata dos funcionários. A necessidade de ajuste alinhado com a opinião dos colaboradores é essencial, ainda que o planejamento seja perspicaz e insubstituível, há sempre o que melhorar em todo processo. No entanto, o gestor precisa identificar as pessoas que serão os primeiros convocados na missão de propagar a adesão às mudanças, colocando as ações iniciais em prática. Estes, serão os primeiros a concretizar a transição, sendo reforçados pelo processo de comunicação

. Etapas de comunicação na gestão de mudança

A comunicação desde o início da gestão de mudança é a garantia do tempo hábil de assimilação, aceitação da nova realidade, possibilitando a contribuição de todos. É fundamental, também, que durante todo o tempo do processo de comunicação seja tomada a atenção para a coerência e a constância das informações transmitidas pelos diferentes meios. Todos os canais devem transmitir mensagens coerentes entre si, para que não haja dissonância de entendimento e, como consequência, ações desarticuladas com o que se deseja, pois, as pessoas somente respondem com prontidão e eficácia diante do que é coerente.

Dessa, forma é possível deduzir, que a recíproca dos colaboradores é favorável, uma vez que, melhorem todos os processos, capital da empresa, o fluxo de informações, o aumento da produtividade, a maior liberdade para falar e sentir reconhecido, mas desfavorável, quando a nova gestão traz melhorias (em termos de produtividade e automação) que os prejudicam de alguma forma, seja por substituição de mao de obra, ou impacto no trabalho.

3.3 – Como demonstrar os resultados que a GC traz

Como apontado em toda a pesquisa e neste estudo realizado pelo estadão, vemos as empresas que adotam esse tipo de gestão e os resultados que trouxeram para elas.

“Segundo Eliana Segurado Camargo, coordenadora da Comissão de Estratégia do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e CEO da Aceppta Consultoria Empresarial, governança corporativa é fundamental para o sucesso de uma empresa. “Seja para o direcionamento estratégico, mas também para sua perpetuidade”, afirma. Eliana explica que a boa governança requer que a empresa tenha conselheiros independentes e ainda que haja uma gestão dessa governança. “O fruto de boas práticas de governança, que levam transparência a cobranças exigidas pelo mercado, acaba pagando todos os possíveis custos que a empresa venha a ter com a implantação desse sistema”, afirma.

De acordo com Eliana, não só grandes empresas de capital aberto devem se preocupar com o tema. “Médias e pequenas empresas de capital fechado também devem ter um modelo de governança corporativa”.

Armando Matiolli, responsável pela frente de governança corporativa da Fundação Instituto de Administração (FIA), diz que um dos grandes desafios das empresas para a implantação de um sistema de governança, principalmente em empresas de capital fechado, é a mentalidade dos seus sócios. “As pessoas que estão diretamente ligadas ao dia a dia das empresas não olham para aspectos mais abrangentes da administração e isso é um risco”, comenta.

Por isso, explica Matiolli, um dos papéis do conselho de administração é estar antenado com questões que fogem do dia a dia das empresas. “Estando afastado do cotidiano, é possível saber se as estratégias hoje usadas pela empresa vão ser vencedoras no futuro ou quais são as tendências tecnológicas que o mercado exige para aquele tipo de empresa”, exemplifica.

Amparado em uma metodologia própria feita pela Fundação Instituto de Administração (FIA), o Índice Estadão Empresas Mais de Governança Corporativa analisa componentes quantitativos e qualitativos para indicar as corporações que mantêm as melhores iniciativas nesse setor.

Segundo o professor Sérgio Assis, coordenador técnico do projeto Empresas Mais, as avaliações levam em conta um conjunto de práticas que são comparadas por meio de um questionário respondido pelas corporações. Quem responde ao questionário são as empresas, explica o professor, mas essas respostas são auditadas, como forma de dar transparência ao ranking. “É importante ressaltar que, embora seja uma autoavaliação [das empresas], é uma autoavaliação monitorada”, pondera.

De acordo com Matiolli, antes da elaboração do questionário e da avaliação das respostas, foi realizada uma análise das melhores práticas em governança corporativa do IBGC e também do recém-criado Código de Governança Corporativa. “Também levamos em conta normas da B3

[Bolsa de Valores], onde foram instituídas mais regras para empresas que querem ter um nível de governança mais elevado", disse.

Matiolli explica que houve algumas mudanças no método do Empresas Mais deste ano com relação ao ano passado. Uma delas foi a separação, no questionário, entre empresas de capital aberto e de capital fechado. "O que fizemos foi separar as questões comuns para todas as empresas e aquelas que devem ser respondidas para as de capital aberto e as de capital fechado". Ele cita, como exemplo, perguntas sobre o conselho fiscal, que só é obrigatório para as companhias de capital aberto.

Owens-Illinois

Prática global agrega valor à fabricante de embalagens

Cursos sobre governança são distribuídos em 23 países

Pouco conhecida para o consumidor final, a Owens-Illinois é a maior fabricante de embalagens de vidro do mundo. Hoje, a cada duas embalagens de vidro produzidas no planeta, uma é da empresa. A multinacional foi um dos destaques do Estadão Empresas Mais no quesito Governança Corporativa. Segundo André Luiz Said, gerente de RH da Owens-Illinois, governança corporativa é um componente fundamental do desempenho de uma empresa. "Ficamos muito honrados em figurar entre as melhores empresas em um ranking que possui a chancela de organizações que são referência no Brasil como o Estadão e a FIA", afirma. "Trabalhamos para ser o parceiro preferido das maiores e melhores empresas de alimentos e bebidas em todo o mundo", relata Said.

De acordo com o gerente do grupo, a empresa é respeitada, nacional e internacionalmente, pela maneira como conduziu e conduz seus negócios ao longo dos anos. "Por trás dessa reputação, estão os altos padrões de honestidade, integridade e ética da empresa", considera Said.

O executivo diz que a empresa tem uma prática global que funciona muito bem e é reconhecida pelos colaboradores: os treinamentos de governança online. Os mesmos cursos são postos à disposição nos 23 países em que a empresa atua em todo o mundo, com traduções para diversas línguas, para que as diretrizes sejam conhecidas, apreendidas e compreendidas por todos da firma.

Said comenta que, ao longo de cada treinamento, são compartilhados cases, testes e informações legais e, de uma forma simples e objetiva, os funcionários sabem exatamente como agir. "Ao final, é aplicado um teste online e o colaborador pode imprimir ou salvar o seu certificado de conclusão", explica.

Segundo Said, outra prática muito difundida é a linha direta para qualquer denúncia, que é conduzida por uma consultoria independente. “Por meio desse canal, os colaboradores podem reportar qualquer irregularidade em sua língua nativa por telefone ou pelo site da companhia”, afirma.

Sicredi

Gestão participativa e transparência sustentam plano vencedor

Associados participam independentemente do valor aplicado

Usando como método a promoção da cultura da cooperação para estimular a sustentabilidade do negócio, a Sicredi Participações S. A. aparece como destaque na Governança Corporativa do Estadão Empresas Mais deste ano. Segundo o presidente da SicrediPar, Manfred Alfonso Dasenbrock, os bons resultados da empresa são reflexo da consolidação de um trabalho que temos realizado nos últimos dez anos, quando decidimos reestruturar nosso modelo de governança corporativa. “Os nossos direcionadores estratégicos suportam as melhores práticas para entregar eficácia e transparência na gestão”, diz o executivo.

Dasenbrock, que também é membro do Conselho Mundial das Cooperativas de Crédito, relata que cada associado, dono do negócio, tem participação ativa na gestão e direito a voto com peso igual nas decisões da cooperativa, independentemente do volume de recursos aplicados. “Os associados vinculam-se às cooperativas filiadas, realizando suas movimentações financeiras e recebendo os produtos e serviços demandados. Os recursos ficam na comunidade, gerando desenvolvimento local”, afirma.

Segundo o presidente da SicrediPar, todo o sistema da empresa existe para garantir o protagonismo das cooperativas filiadas. Entre as várias iniciativas dentro da governança corporativa, Dasenbrock destaca o Programa Pertencer. “Por meio dele, engajamos os associados, estabelecemos as regras de participação e orientamos o modelo de gestão participativa”, explica o presidente. O objetivo do programa é dar maior transparência ao negócio e estimular a participação nas assembleias e nos processos decisórios.

A Sicredi tem atualmente pelo menos 4 milhões de associados e conta com uma rede de cerca de 1,7 mil agências e pontos de atendimento em todo o Brasil. A empresa tem presença em 22 Estados e no Distrito Federal, e em 1.314 cidades – em 209 municípios, a Sicredi é a única instituição financeira presente. Em 2018, o grupo apresentou um resultado de R$ 2,7 bilhões, somando ativos de R$ 90 bilhões. A empresa conta hoje com mais de 26 mil funcionários.

Coamo

Tripé entre cooperados, diretores e funcionários alavanca governança

Com 29 mil cooperados, empresa vende credibilidade aos associados

A Coamo Agroindustrial Cooperativa, destaque do Estadão Empresas Mais no quesito Governança Corporativa, sustenta sua administração no tripé cooperados-diretoria-funcionários.

A integração entre esses polos tornou a empresa uma das maiores cooperativas agrícolas da América Latina, diz o presidente da Coamo, José Aroldo Gallassini.

Com 29 mil cooperados, a empresa está atenta, em todos os níveis, a uma governança corporativa para passar a credibilidade necessária ao seu quadro de associados. “Cuidamos inclusive do treinamento do pessoal para que tenhamos práticas corretas em todas as ações da Coamo”, afirma o presidente da companhia.

De acordo com Gallassini, reuniões periódicas com os cooperados dão ainda maior transparência às decisões que são tomadas pelo conselho de administração. “Temos sempre de mostrar que há uma exigência muito grande, com medidas sempre amparadas na honestidade e na credibilidade”, comenta o executivo.

Nessas reuniões, a direção apresenta os cenários da agricultura nacional, bem como os serviços e programas desenvolvidos pela cooperativa em prol do incremento de diversificação, produtividade e renda dos cooperados da Coamo.

O planejamento estratégico, diz o presidente, também é parte dos cuidados que a empresa tem em termos de governança corporativa. “Nossa diretoria ajuda com números que são usados nas tomadas de decisões”, afirma Gallassini.

A empresa, que tem 8 mil funcionários, fechou o ano passado com uma receita de R$ 14,8 milhões.

A Coamo, sigla para Cooperativa Agropecuária Mourãoense, com sede em Campo Mourão, cidade do interior do Paraná que tem 95 mil habitantes, existe desde 1970, e começou, na ocasião, com a organização de 79 agricultores, que foram os primeiros associados do grupo.

BR Distribuidora

Empresa adota rígidos códigos de conduta para todos os funcionários

Grupo comemora um ano da abertura do capital

A BR Distribuidora, assim como todo o sistema Petrobras, tem adotado normas de governança que a colocam como uma das referências do mercado de distribuição e combustíveis. Com algumas conquistas financeiras, após sua oferta pública inicial de ações, em 2018, a adoção de boas práticas corporativas tem sido importante para se atingir o nível de excelência.

De acordo com o relatório de resultados da companhia, a BR Distribuidora informa que passou por muitas conquistas, e também desafios, nos últimos meses.

A companhia completou um ano desde a realização da oferta pública de ações e, mesmo em meio a discussões regulatórias e um mercado retraído – com performance abaixo de 2017 agravada pela greve dos caminhoneiros – a companhia atingiu bons resultados.

"A disciplina na gestão do capital de giro, recebíveis e passivos permitiu uma geração de caixa operacional de mais de R$ 3 bilhões – reduzindo a dívida líquida da companhia em 39% – e um lucro líquido recorde de R$ 3,2 bilhões ao final de 2018.

Entre as várias normas de governança corporativa, transparência e ética adotadas pela BR e por todo Sistema Petrobras, está o que o grupo classifica como robusto sistema de Background Check de Integridade (BCI). Trata-se da checagem de integridade de todos os gestores e empregados que atuam em processos críticos. Para se tornar gerente, diretor ou conselheiro, o profissional tem que passar por uma profunda verificação de requisitos de integridade e capacidade técnica.

Na prática, o BCI consiste em um levantamento sistemático de informações, por meio de consulta a bancos de dados públicos, privados e de diversas áreas de controle no âmbito do Sistema Petrobras, as quais são consolidadas em um relatório encaminhado aos gestores.

O BCI tem como objetivo subsidiar os gestores com informações a respeito de indicados para exercer cargos de dirigente, de funções gratificadas no âmbito da BR ou atuar em comissão ou grupo técnico no qual ocorra concessão de prêmio ou patrocínio a terceiros.

Fleury

Grupo da área de saúde entrega valor aos clientes

Parte dos comitês da empresa tem mulheres em seus quadros

Presente em oito Estados, com 220 unidades e R$ 2,9 bilhões de receita no ano passado, o laboratório Fleury foi destaque na Governança Corporativa do Estadão Empresas Mais.

"Nossa cultura é de excelência médica, com um foco muito grande na entrega de valor aos nossos clientes, e muito nos orgulha estar entre os destaques também na governança corporativa", afirma a diretora executiva do Fleury, Jeane Tsutsui.

"O Fleury segue os padrões do IBGC [Instituto Brasileiro de Governança Corporativa] e nos baseamos em princípios que privilegiam a transparência", afirma Andrea Bocabello, diretora jurídica e de Governança Corporativa do Grupo Fleury. Conforme a diretora, parte dos comitês

da empresa tem mulheres em seus quadros, o que demonstra que o grupo tem ações concretas para promover a diversidade.

De acordo com Andrea, o Fleury demonstra um grande desempenho em certificações como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE).

“Subimos muito no ano passado e quase gabaritamos”, afirma. A companhia tem ainda o selo Pró-Ética, da Controladoria-Geral da União (CGU) – iniciativa que consiste em fomentar a adoção voluntária de medidas de integridade. “Já temos implementada uma política nessa área”, afirma a diretora.

Ela explica que, hoje, quatro comitês prestam assessoria ao conselho de administração: Comitê de Auditoria, Riscos e Compliance, Comitê de Remuneração, Nomeação e Desenvolvimento Organizacional, Comitê de Estratégia e Comitê de Finanças e Projetos. “Esses comitês fazem um trabalho de aproximação com a diretoria, que consegue tomar decisões mais bem estruturadas e com melhor qualidade”, comenta.

O Grupo Fleury está inserido em um setor em franca expansão, apesar da crise econômica que afeta o Brasil desde 2015. O Brasil ocupa o nono lugar em gastos com saúde, com 9,1% do PIB ou mais de R$ 300 bilhões por ano. O País tem atualmente 2 milhões de profissionais de saúde.

MRV

Atualização constante das ferramentas de compliance

Empresa tem um canal de educação a distância sobre ética

A implantação de instrumentos de compliance consistentes é uma das iniciativas que a MRV aponta como um dos motivos para se tornar um dos destaques do Estadão Empresas Mais no quesito Governança Corporativa.

Segundo Maria Fernanda Menin, diretora executiva jurídica e compliance officer da MRV, a empresa tem adotado uma série de ações nessa linha, que vão desde o treinamento de funcionários até a checagem de processos administrativos sensíveis.

Uma das ações, segundo ela, é o Programa de Integridade, que incluiu a conscientização dos colaboradores dentro da Semana da Integridade, que já foi realizada pela empresa em 14 cidades onde a MRV atua, com a participação de pelo menos 1,5 mil funcionários do grupo.

Outro destaque no compliance da empresa, relata a diretora, foi a ação Cultura de Integridade, um canal de educação a distância em que os colaboradores participaram de um curso pela internet sobre os valores éticos da MRV. Uma ação administrativa também faz parte dessas medidas de governança corporativa. “Fazemos avaliação de todos os patrocínios, doações,

contratações de mão de obra e fornecedores de insumos sob a ótica de gestão de riscos", diz a diretora.

Além disso, afirma Maria Fernanda, a MRV tem hoje uma relação de "absoluta transparência" com todos os que negociam com a empresa e possui uma estrutura organizacional com papéis bem definidos.

A diretora diz que o conselho de administração tem hoje 50% de membros independentes, "porcentual bem superior à média geral das empresas".

A executiva explica que outros cinco comitês executivos dão apoio ao conselho de administração: comitê de governança, riscos e compliance, comitê de pessoas, comitê de operações, comitê de auditoria e comitê de inovação. Com isso, afirma, a empresa consegue assegurar os melhores índices e certificações do mercado.

A MRV faturou no ano passado R$ 690 milhões, tem hoje 22.492 funcionários e 265 canteiros de obras espalhados pelo País."

3.4 – Governança no Setor Público

O IBGP definiu que Governança Pública é o sistema que compreende os mecanismos institucionais para o desenvolvimento de políticas públicas que garantam que os resultados desejados pelos Cidadãos, e demais entes da vida pública, sejam definidos e alcançados. (IBGP, 2014)

Sobre a diferença entre a Governança aplicada aos setores público e privado, o Advogado Geral do Governo Australiano, Pat Barrett (BARRETT, 2001), afirma que o setor público tem inúmeras responsabilidades com o Parlamento e com os contribuintes, que, obviamente, o setor privado não tem. Para o autor, as demandas dos cidadãos e *stakeholders* para publicidade dos atos e transparência no setor público excedem àquelas atualmente requeridas no setor privado.

Para MELLO, 2006, no âmbito do setor público, existem diferenças entre Governança Corporativa e a governança propriamente dita, também chamada Governança Pública. Esta cuida da aquisição e distribuição de poder pela sociedade, enquanto a Governança Corporativa denota a maneira pela qual as corporações são governadas e administradas. Depreende-se, das afirmações de Mello, a existência de dois níveis de Governança no setor público: Governança Pública e Governança Corporativa em Organizações Públicas, cuja análise será detalhada de maneira individualizada.

O objetivo implícito da Governança Pública é a gestão dos recursos públicos para realizar objetivos políticos e atender o que a sociedade representa e necessita. Falando dos resultados esperados, comparando com a Governança Corporativa geral, onde busca-se a agregação de valor e todos os pontos já citados no trabalho acima, na Governança Pública o resultado a ser obtido é a melhoria de serviços prestados à sociedade e dos benefícios entregues à população.

Para TIMMERS, 2000, o objetivo da Governança Pública é criar salvaguardas que viabilizem o alcance de objetivos políticos. O Governo Central está preocupado com objetivos políticos (programas de governo) estabelecidos pelo Parlamento. Desse modo, o Ministro, além de ser o responsável, será cobrado pelo cumprimento desses objetivos. A essência da boa governança, a partir da perspectiva da responsabilidade ministerial, passa a ser a suficiência de garantias que permitam ao ministro assumir tais responsabilidades.

Não foram identificadas definições conceituais para Governança Corporativa em Organizações Públicas. Essa lacuna na literatura corrobora a afirmação de BARRETT, 1997, segundo a qual não há diferença nos princípios que tratam da boa Governança Corporativa em organizações públicas ou privadas. A boa governança requer definições claras de responsabilidade e entendimento amplo da relação entre os acionistas da organização e os encarregados de gerenciar seus recursos e entregar resultados.

Em outro estudo, mais recente, BARRETT, 2001 afirma que, apesar de haver similaridades, é importante reconhecer as diferenças básicas entre estruturas administrativas das entidades do setor público e do privado, bem como entre seus frameworks de responsabilização accountability . O ambiente político, com foco em verificações, contabilidade e sistema de valores que enfatizam questões éticas e códigos de conduta, implica num framework de Governança Corporativa completamente diferente daquele orientado a negócios, típico do setor privado.

Os princípios básicos de governança pública são sete:

- **Legitimidade:** princípio jurídico fundamental do Estado Democrático de Direito e critério informativo do controle externo da administração pública que amplia a incidência do controle para além da aplicação Níveis de Análise 50 PRINCÍPIOS, DIRETRIZES E NÍVEIS DE ANÁLISE isolada do critério da legalidade. Não basta verificar se a lei foi cumprida, mas se o interesse público, o bem comum, foi alcançado. Admite o ceticismo profissional de que nem sempre o que é legal é legítimo (BRASIL, 2012).

- **Equidade:** promover a equidade é garantir as condições para que todos tenham acesso ao exercício de seus direitos civis - liberdade de expressão, de acesso à informação, de associação, de voto, igualdade entre gêneros -, políticos e sociais - saúde, educação, moradia, segurança (BRASIL, 2010c).
- **Responsabilidade:** diz respeito ao zelo que os agentes de governança devem ter pela sustentabilidade das organizações, visando sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2010).
- **Eficiência:** é fazer o que é preciso ser feito com qualidade adequada ao menor custo possível. Não se trata de redução de custo de qualquer maneira, mas de buscar a melhor relação entre qualidade do serviço e qualidade do gasto (BRASIL, 2010c).
- **Probidade:** trata-se do dever dos servidores públicos de demonstrar probidade, zelo, economia e observância às regras e aos procedimentos do órgão ao utilizar, arrecadar, gerenciar e administrar bens e valores públicos. Enfim, refere-se à obrigação que têm os servidores de demonstrar serem dignos de confiança (IFAC, 2001).
- **Transparência:** caracteriza-se pela possibilidade de acesso a todas as informações relativas à organização pública, sendo um dos requisitos de controle do Estado pela sociedade civil. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações de órgãos e entidades com terceiros.
- **Accountability:** As normas de auditoria da Intosai conceituam accountability como a obrigação que têm as pessoas ou entidades às quais se tenham confiado recursos, incluídas as empresas e organizações públicas, de assumir as responsabilidades de ordem fiscal, gerencial e programática que lhes foram conferidas, e de informar a quem lhes delegou essas responsabilidades (BRASIL, 2011). Espera-se que os agentes de governança prestem contas de sua atuação de forma voluntária, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões (IBGC, 2010).

O Banco Mundial por outro lado bem utilizando desde a década dos noventa 6 importantes Dimensões de Governança **WGI** em mais de duzentos países : Voice and Accountability, Political Stability and Absence of Violence, Goverment Effectivness, Regulatory Effectivness, Regulatory Quality, Rule of Law e Control of Corruption;, e por outro lado a Transparência Internacional vem trabalhando com um Índice de Percepção de Corrupção **CPI** em 180 Países o que tem permitido acompanhar de perto os avanços e retrocessos dos Países em relação ao tema central da Governança**.**

CONCLUSÃO

A partir da análise geral dos principais tópicos a serem abordados para tornar a governança corporativa mais compatível com a sustentabilidade, podemos encontrar algumas questões de particular relevância para a sua capacidade de afetar outros componentes proporcionando um salto qualitativo, transformando todo o sistema de governança corporativa: adaptações dos perfis, educação, avaliação, recompensas e responsabilidades do Conselho de Administração (CA), CEO e Diretoria Executiva.

Esses aspectos tornam-se relevantes porque são motores importantes para ajudar a moldar a mentalidade predominante de negócios e gestão. E, por sua vez, eles promoverão outras práticas de gestão e escolhas, não explícitas neste artigo, mas cuja definição e alcance podem favorecer a antecipação da adaptação da empresa aos desafios sociais e ambientais, e que são abordados no sistema de governança corporativa: quais são os riscos e as oportunidades? Que mudanças no macroambiente e em quais aspectos de mercado são levados em consideração? Quais os assuntos e as partes interessadas são eleitos como relevantes para o negócio? Qual é o período de tempo do horizonte estratégico da empresa?

Portanto, a resposta a essas perguntas dependerá de como interpretar a amplitude de certas questões tradicionais de governança corporativa, que são portas de entrada para as questões relacionadas com a sustentabilidade e podem facilitar (ou dificultar, quando ignorado) a adequação da gestão para o desenvolvimento sustentável. Essas passagens, por sua vez, interferem na formulação mencionada e em outros elementos importantes na estrutura de governança e vice-versa, de uma forma dinâmica. A análise e a incorporação adequada das questões do "ambiente externo" precisam de um modelo estruturado com atores preparados para conduzi-las.

A definição das formas e profundidade das mudanças dependerá, em primeiro lugar, da maneira como a empresa vê o papel da sustentabilidade no negócio – principalmente como a empresa quer se posicionar no futuro, o que requer uma reflexão sobre o papel do negócio para a sustentabilidade –, da condição atual da empresa e da forma como percebe a governança como uma ferramenta de apoio na transição para a gestão da sustentabilidade. Tudo isso para assegurar compromisso e alinhamento interno (de visão, valores, princípios e estratégia), o alinhamento entre visão e gestão (papéis, responsabilidades), e entre as diversas atividades e operações da empresa.

A fim de lidar com essa transição e, principalmente, para apoiá-la, é importante refletir sobre o tipo de perfil de executivos e membros do conselho exigido antes de serem nomeados. Uma

abordagem diferente é necessária para aspectos como conhecimento, capacidades, experiência e formação, de modo que esses atores possam estar mais bem preparados para entender - e reagir a - os desafios e expectativas quando se trata da contribuição da empresa para moldar mercados e sociedades mais sustentáveis, tanto em nível local como global.

Finalmente, podemos observar hoje um razoável conjunto de sugestões de práticas de governança corporativa alinhadas com a sustentabilidade e que estão disponíveis para as empresas. Esse estudo fornece análise e organização dos conteúdos de maior relevância que encontramos e promove a capacidade necessária para facilitar a mudança sistêmica da governança corporativa, em última análise, sob a forma de uma ferramenta de autoavaliação dessa função, sob a ótica da sustentabilidade.

REFERÊNCIAS

[1] ADMINISTRADORES, Disponível em: https://administradores.com.br/noticias/como-implementar-a-governanca-corporativa-em-sua-empresa

[2] AEDB, Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos16/19524178.pdf

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

[4] BRASIL KIRIN, Disponível em: https://relatoweb.com.br/brasilkirin/v3/pt/perfil/governanca-corporativa.html

[5] CPI Transparency International Corruption Perceptions Index, Disponível em: https://www.transparency.org/cpi2019

[6] DIÓGENES, Paula Luciana. Governança Corporativa no Contexto Brasileiro. 2010. 46 p. Monografia (Bacharelado em Ciência Contábeis) – Faculdade Lourenço Filho. Fortaleza, 2010. Disponível em:
https://blog.eureciclo.com.br/2018/09/saiba-tudo-sobre-sustentabilidade-corporativa/?http://blog.eureciclo.com.br/2018/09/saiba-tudo-sobre-sustentabilidade-corporativa/&matchtype=b&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=&utm_term=%2Bsustentabilidade%20%2Bcorporativa&hsa_acc=4958439819&hsa_cam=1624728609&hsa_grp=60550076303&hsa_ad=378962928656&hsa_src=g&hsa_tgt=kwd-352761411595&hsa_kw=%2Bsustentabilidade%20%2Bcorporativa&hsa_mt=b&hsa_net=adwords&hsa_ver=3&gclid=EAIaIQobChMIyJyd15z86AIVDgyRCh3iJw89EAAYASAAEgI19_D_BwE

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

[8] _____. Governança Corporativa Disponível em: https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa

[9] MAGAZINE LUIZA, Disponível em: https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Visao-Geral?=SM7R98aCJ9JwGD8JN+X76w==

[10] SILVA, Edson Cordeiro da. Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores. São Paulo: Atlas, 2012.

[11] VEXPENSES, Disponível em: https://blog.vexpenses.com/governanca-corporativa/

[12] WGI WORLD BANK Worldwide Governance Indicators, Disponível em**:** http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.asp

INTERNET

[13]http://professor.pucgoias.edu.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/13407/material/Governan%C3%A7a%20Corporativa%20-%20Curso%20de%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20de%20Empresa.pdf
[14] http://www.institutoorior.com.br/images/artigospdf/raimundo/livro/sustentabilidade-poder-e-funcoes-organizacionais/sustentabilidade-e-governanca-corporativa.html
[15] http://www.institutoorior.com.br/images/artigospdf/raimundo/livro/sustentabilidade-poder-e-funcoes-organizacionais/sustentabilidade-e-governanca-corporativa.html
[16] https://www.amcham.com.br/noticias/sustentabilidade/sustentabilidade-e-parte-importante-da-governanca-corporativa-e-dos-resultados
[17]https://www.chesf.gov.br/sustentabilidade/Pages/GovernancaCorporativa/GovernancaCorporativa.aspx
[18] http://www.fazenda.gov.br/pmimf/institucional/download-de-arquivos/governanca-publica-tcu.pdf
[19] https://forum.ibgp.net.br/conceitos-de-governanca-no-setor-publico/