

Sumário

Lista de Abreviaturas, xv

Prefácio, xvii

Introdução, 1

Parte I – Abordagem Introdutória, 5

1 Gestão Empresarial, 7

- 1.1 Evolução histórica do pensamento estratégico, 7
 - 1.2 Considerações sobre gestão empresarial, 14
 - 1.2.1 Lista de itens importantes para reflexão, 15
- Resumo*, 27

Parte II – Governança Corporativa: Histórico, Fundamentos e Desenvolvimento, 29

2 Governança Corporativa – Abordagem Conceitual e Evolução Histórica, 31

- 2.1 Abordagem conceitual, 31
 - 2.1.1 Abordagem relativa às conceituações do sistema de governança corporativa, 32
 - 2.1.1.1 Visão Geral: Sistema das S.A. – A Máquina – Estrutura da Sociedade Anônima, 34
 - 2.1.1.2 O seu bom funcionamento, 34
 - 2.1.1.3 Os agentes (atores) da governança corporativa, 35
 - 2.1.1.4 A Função dos Órgãos Sociais da companhia, 36
 - 2.1.1.5 Sistema de Pesos e Contrapesos da Sociedade Anônima – S/A, 36
 - 2.1.1.6 Definição, relacionamento e funcionamento da governança corporativa, 37
 - 2.1.1.7 Do funcionamento e relacionamento dos agentes e órgãos de governança corporativa e o plano de negócio da companhia, 37
 - 2.1.2 Mecanismos de governança corporativa, 38
 - 2.1.3 Fluxograma do ambiente interno e externo de governança, 40

- 2.1.4 O conselho de administração e a gestão: níveis de delegação, 41
 - 2.1.5 Sistema de comunicação entre o Conselho e Gestão, 42
 - 2.1.6 Sistema de governança corporativa e as boas práticas de governança, 42
 - 2.1.7 A sociedade e o diagrama de poder do ambiente de governança, 44
 - 2.1.8 Uma síntese conceitual (descrição): Os 8 “Ps” da Governança Corporativa, 45
 - 2.2 Evolução histórica (linha do tempo), 50
 - 2.3 Origem da boa governança (IBGC), 66
 - 2.4 Governança no mundo (IBGC), 70
 - 2.5 Principais modelos, 71
 - 2.5.1 O IBGC, de modo geral para facilitar o estudo, dividiu os sistemas de governança corporativa em dois grandes modelos, 71
 - 2.5.2 Outra forma de apresentação dos modelos, 72
 - 2.5.3 Nível de proteção aos investidores em função dos diferentes sistemas legais e de governança, 73
 - 2.6 Governança no Brasil (IBGC), 74
 - 2.7 Teoria relacionada à governança corporativa, 75
 - 2.7.1 Teoria da Agência (teoria da representação), 75
 - 2.7.2 Teoria da Firma, 79
 - 2.7.3 Teoria dos Contratos, 80
 - 2.7.4 Teoria da Custódia (*stewardship theory*), 81
 - 2.7.5 Teoria da Dependência de Recursos (*Resource Dependency Theory*), 81
 - 2.7.6 Teoria de Equilíbrio dos Interesses dos *Stakeholders*, 82
 - 2.8 Cartas Diretrizes do IBGC, 82
 - 2.8.1 Primeira: trata da independência dos conselheiros de administração – melhores práticas e o art. 118 da LSA, 82
 - 2.8.2 Segunda: mecanismos de defesa à tomada de controle, 82
 - 2.8.3 Terceira: laudos de avaliação, 84
 - 2.8.4 Quarta: Transações com Partes Relacionadas (TPRs), 85
 - 2.8.5 Quinta: Sociedades de Economia Mista (SEMs), 85
 - 2.9 Ambiente (Marco) Regulatório da Governança Corporativa, 86
 - 2.10 Relações empresariais e *stakeholders*, 86
 - 2.11 Alinhamento conceitual: governança corporativa – quadros, 87
 - 2.11.1 Alinhamento conceitual: governança corporativa, 87
 - 2.11.2 Governança corporativa – quadrilátero, 88
 - 2.11.3 Alinhamento conceitual – princípios, 88
 - 2.11.4 Quatro tendências mundiais da governança, 89
 - 2.12 Visão de sustentabilidade da governança corporativa – quadro sinótico, 89
 - 2.13 Governança Corporativa – *Framework* – Alinhamento Conceitual, 90
- Resumo, 92
- 3 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, 95**
- 3.1 Sistema de Governança Corporativa, IBGC (versão atual: 2015), 96
 - 3.2 Natureza jurídica, formas e tipos de controle, 96

- 3.2.1 Natureza jurídica, 96
 - 3.2.2 Formas de controle de uma organização, 97
 - 3.2.3 Tipos de controle (caracterização do controlador), 97
 - 3.3 Objetivos e princípios básicos, 98
 - 3.4 Estrutura organizacional – Relação (segregação de funções) entre governança corporativa e gestão, 102
 - 3.5 A governança corporativa do ponto de vista organizacional (Diagrama de Poder) envolvendo o ambiente e seus atores, 104
 - 3.6 Diagnóstico, políticas e processo de governança corporativa, 148
 - 3.7 Conselho de administração – principais diretrizes, 154
 - 3.8 Exemplos de modelagem de governança corporativa, 172
 - 3.8.1 Modelos de estrutura e relacionamento de governança corporativa, 172
 - 3.8.2 Segregação de funções entre governança e gestão – “Exemplo 01”, 173
 - 3.8.3 Segregação de funções entre governança e gestão – “Exemplo 02”, 174
 - 3.8.4 Quadro comparativo: distinção entre gestão e governança – “Exemplo 03”, 175
 - 3.8.5 Modelo resumido de governança corporativa BM&FBOVESPA, 175
 - 3.8.6 Modelo resumido de governança corporativa Braskem, 176
 - 3.8.7 Modelo resumido de governança corporativa CEMIG, 177
 - 3.8.8 Modelo resumido de estrutura de governança corporativa da Petrobras S/A, 178
 - 3.8.9 Modelo resumido de estrutura de governança corporativa da Vale, 179
 - 3.8.10 O organograma adiante apresenta as principais instâncias do sistema de governança corporativa da SULAMÉRICA – Modelo resumido, 180
 - 3.8.11 Modelo integrado de governança corporativa, 181
 - 3.9 As iniciativas das boas práticas de governança corporativa do mercado brasileiro, 182
 - 3.10 Visão ampliada do Sistema de Governança Corporativa voltada para excelência empresarial, 183
- Resumo*, 183
- 4 Estrutura de Controle, Propriedade e Aspectos Societários, 185**
- 4.1 Estrutura acionária indireta – Modelo 1, 186
 - 4.2 Estrutura acionária indireta – Modelo 2, 186
 - 4.3 Estrutura acionária indireta – Modelo 3, 187
 - 4.4 Estrutura acionária direta, 187
 - 4.5 Informações no Relatório da Administração, 188
 - 4.6 Responsabilidades dos Administradores e das Sociedades Controladoras, 189
 - 4.6.1 Administradores, 189
 - 4.7 Sociedade controladora, 189
 - 4.8 Avaliação do investimento em coligadas e controladas, 190
 - 4.9 Subsidiária integral, 190
 - 4.10 Transformação, Incorporação, Fusão e Cisão – Aspectos conceituais, 191
 - 4.10.1 Transformação, 191
 - 4.10.2 Incorporação, 191
 - 4.10.3 Fusão, 191

- 4.10.4 Cisão, 191
 - 4.11 Grupo de sociedades – características e natureza, 192
 - 4.12 Consórcio – características gerais, 192
 - 4.13 Informação complementar CVM, 193
 - 4.14 Sociedade de Propósito Específico (SPE), 193
 - 4.14.1 Definição e características, 193
 - 4.15 Sociedade *holding*, 194
 - 4.15.1 Definição e características, 194
 - 4.16 *Joint venture*, 196
 - 4.16.1 Conceito e características, 196
 - 4.17 Criação do Comitê de Aquisições e Fusões (CAF), 197
 - 4.18 Nova Lei Antitruste e seus impactos no Ambiente de Negócios – Super-Cade, 199
 - 4.19 A nova Lei de Recuperação de Empresas e Falências: aspectos gerais, 199
 - Resumo, 201
- 5 Iniciativas de Estímulo e Aperfeiçoamento ao Modelo de Governança das Empresas no Brasil, 203**
- 5.1 Níveis diferenciados e o Novo Mercado, 203
 - 5.1.1 Adesões aos níveis diferenciados, 204
 - 5.1.2 Resumo dos aspectos do Novo Mercado *versus* a legislação brasileira em vigor, 209
 - 5.1.3 Quadros comparativos entre as exigências na Legislação (Lei nº 6.404/76, alterada pela Lei nº 10.303/2001) e os requisitos de listagem no Nível 1, Nível 2 e Novo Mercado da BM&FBOVESPA, 211
 - 5.1.4 Requisitos para adesão aos Níveis de Governança Corporativa da BM&FBOVESPA, 214
 - 5.2 Perfil dos segmentos de negociação da BOVESPA, 215
 - 5.2.1 Câmara de Arbitragem – BM&FBOVESPA S.A. (Lei nº 9.307/96, alterada pela Lei nº 13.129/15), 215
 - 5.2.2 Rescisão de contrato, 216
 - 5.2.3 Iniciativas para as práticas de governança corporativa, 216
 - 5.2.4 Benefícios da governança corporativa, 220
 - 5.3 Casos de adesão aos novos modelos de gestão em empresas nacionais, 221
 - 5.4 Evolução comparativa dos índices IBOVESPA e IGC, 221
 - 5.5 Índice *tag along*, 222
 - 5.6 Índice de Sustentabilidade Empresarial (ISE), 223
 - 5.6.1 O que é sustentabilidade, afinal?, 224
 - 5.6.2 Principais vantagens dos negócios sustentáveis, 226
 - 5.7 A governança corporativa utilizada com o objetivo de aumentar o valor da empresa, 227
 - 5.8 Casos de empresas que aderiram à governança corporativa como estratégia de geração de valor, 231
 - 5.9 Custos implícitos de práticas de governança e de adesão ao novo mercado, 232
 - 5.10 Despesas incorridas com o sistema de governança corporativa e de relação com os investidores, 233

- 5.11 Exemplo de *checklist* de uma boa governança corporativa, 235
Resumo, 240
- 6 Governança Financeira: Indicadores Financeiros e não Financeiros e o Dilema entre Maximização de Lucro e Geração de Caixa, 243**
 - 6.1 Indicadores não financeiros estratégicos, 244
 - 6.2 Indicadores econômico-financeiros, 245
 - 6.3 Quadro-resumo dos indicadores, 259
 - 6.4 Dilema entre maximização de lucro e geração de caixa, 265
 - 6.5 Sistema de informação: modelo: Folha do Conselheiro, 267
Resumo, 270
- 7 O Aprendizado com a Prestação de Contas e Transparência na Divulgação das Informações ao Mercado, 273**
 - 7.1 Lei das Sociedades por Ações, 279
 - 7.2 Gestão da qualidade da informação, 282
 - 7.2.1 Governança corporativa – Quadros e Comentários, 291
 - 7.2.2 Responsabilidade social, 294
 - 7.2.3 Comunicação integrada: metodologia do Comitê Internacional para Relatos Integrados (sigla em inglês, IIRC), 298
 - 7.2.4 Comitê de melhores práticas para empresas – CODIM, 299
 - Resumo*, 302
- 8 A Ética nos Negócios, o Conselho de Administração e Conflitos de Interesses, 305**
 - 8.1 A ética nos negócios, 305
 - 8.1.1 O Código Civil brasileiro e a ética, 309
 - 8.1.1.1 Do contabilista e da escrituração, 309
 - 8.1.1.2 Ampliação do Código de Ética do Contabilista (CFC), 310
 - 8.2 Conselho de administração, 310
 - 8.2.1 Valor gerado pelos conselhos e eficácia da governança, 316
 - 8.2.2 Deveres e responsabilidades dos administradores, 318
 - 8.3 Conflito de interesses, 319
 - 8.4 Constituição Federal, 320
 - 8.4.1 Da Administração Pública (art. 37), 320
 - 8.5 Principais e prováveis causas de crise de confiança em governança corporativa (quadro para estudo), 321
 - 8.5.1 Resumo de fatores externos e internos a empresa de escândalos de Governança Corporativa, 322
 - Resumo*, 322
- 9 Fraudes e Corrupções – Grandes Escândalos, 325**
 - 9.1 Enron, 327
 - 9.2 WorldCom, 327
 - 9.3 Arthur Andersen, 328
 - 9.4 Xerox, 329
 - 9.5 Adelphia, 329

- 9.6 Parmalat, 329
- 9.7 Lei Sarbanes-Oxley, 330
 - 9.7.1 Custo de implementação da Sarbanes-Oxley pelas empresas brasileiras, 336
 - 9.7.2 Capítulos e artigos – SOX, 337
- 9.8 A contabilidade criativa (manipulação dos dados contábeis), 340
 - 9.8.1 Matérias do jornal *Valor*, 344
- 9.9 Casos nacionais, 345
 - 9.9.1 Escândalos financeiros aumentaram na última década – matéria de *O Globo*, 345
 - 9.9.2 Quadro de recentes escândalos de governança: janeiro de 2008 – julho de 2009, 346
 - 9.9.3 Banco Panamericano, 2011. O que aconteceu?, 346
 - 9.9.4 *Insider trading* – Caso Sadia/Perdigão, 347
 - 9.9.5 Olympus admite ter escondido perdas por 20 anos, 348
 - 9.9.6 Caso Grupo EBX, 349
 - 9.9.7 Caso Petrobras (Operação Lava-Jato), 349

Resumo, 351

10 Governança na Empresa Familiar, 353

- 10.1 Conceituações e considerações da empresa familiar, 353
- 10.2 Governança corporativa na empresa familiar, 356
 - 10.2.1 Estrutura de governança corporativa e familiar, 359
- 10.3 A importância do conselho de administração na governança familiar, 360
- 10.4 Casos de empresas familiares brasileiras que já adotaram a governança corporativa, 365
- 10.5 Empresa familiar tem desempenho superior ao das companhias de capital aberto, 366
- 10.6 7 Lições de longevidade, 368
- 10.7 Pesquisa: principais desafios de empresas familiares no país, 369
 - 10.7.1 Inovação é exigência para sucesso do negócio, 369
- 10.8 Exemplo: Modelo do sistema de governança corporativa do Grupo Lwart, 370

Resumo, 372

11 A Importância da Área de Relação com Investidores – RI nas Empresas, 375

- 11.1 Definição de RI, 375
 - 11.1.1 O papel do RI, 375
 - 11.1.2 A nova dinâmica da atividade de RI, 375
 - 11.1.3 Estrutura organizacional nas companhias abertas – Diretoria de Relações com Investidores (DRI), 376
- 11.2 Objetivo de um Programa de RI, 376
- 11.3 Três dimensões de RI, 377
- 11.4 Ferramentas de RI, 377
- 11.5 Preocupações do RI, 379
- 11.6 Tendências do RI, 381

- 11.7 Sites de RI esbanjam tecnologia, mas o desafio continua sendo se comunicar bem, 381
 - 11.8 A área de RI e os agentes de mercado, 382
 - 11.9 Como saber se o RI funciona?, 383
 - 11.10 Comunicação: O RI e as redes sociais, 383
 - 11.11 Bússola para investidores – companhias aderem ao *guidance* formal de projeções operacionais ou financeiras, 384
 - 11.12 Reuniões restritas, 385
 - 11.13 *Guidance* – Pronunciamento do CODIM, 385
 - 11.13.1 *Guidance*: os deveres do RI, 385
 - 11.13.2 Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), 386
 - 11.14 IN CVM nº 481/09. Dispõe sobre informações e pedidos públicos de procuração para exercício do direito de voto em assembleias de acionistas e suas alterações posteriores, 386
 - 11.14.1 Direito de Voto, 386
 - 11.14.2 Participação e Voto a Distância (a INCVM nº 561/15 alterou a INCVM nº 480/09 e 481/09), 387
 - 11.14.2.1 Votação facilitada: confira as principais novidades trazidas pela nova instrução, 387
 - 11.15 Matéria: recente reclamação da Modal Asset Management, 388
 - 11.16 Aprimoramento da Governança das Estatais, 388
 - 11.17 Orientações aos jovens profissionais de RI, 388
 - Resumo*, 389
- 12 Agenda Prática de Orientação para Reunião do Conselho de Administração, 391**
- 12.1 Introdução, 391
 - 12.1.1 Componentes do Sistema de Governança e a “Secretaria de Governança (IBGC)”, 391
 - 12.2 Planejamento, organização e procedimentos para reunião do conselho de administração, 393
 - 12.3 Modelo de agenda de reunião do conselho de administração, 394
 - 12.4 Secretaria do conselho de administração, 398
 - 12.4.1 O papel da secretaria do conselho (governança corporativa), 398
 - 12.4.2 Questões relevantes a serem consideradas, 398
 - 12.4.3 Influência dos fatores na criação da secretaria do conselho (governança corporativa), 399
 - 12.4.4 Processo evolutivo da secretaria do conselho (governança corporativa), 399
 - 12.4.5 Vinculação da secretaria do conselho (governança corporativa), 399
 - 12.4.6 Eficácia e dinâmica na secretaria do conselho (governança corporativa), 399
 - 12.4.7 Agenda das reuniões ordinárias do conselho, 400
 - 12.4.8 Aspectos importantes a serem observados pelo secretário, 400
 - 12.4.9 Serve para apoiar os processos relativos quanto, 400
 - 12.4.10 Responsabilidades/funções da Secretaria do Conselho (GC), 401
 - 12.4.11 Responsabilidades técnico-administrativas, 401
 - 12.5 Modelo de sistema de governança corporativa com suporte da secretaria do conselho de administração (governança), 402
 - 12.6 Da secretaria do conselho de administração – recomendações, 403

- 12.6.1 Atribuições, 403
- 12.6.2 Datas e pautas das reuniões, 404
- 12.6.3 Documentação e preparação das reuniões, 404
- 12.6.4 Condução das reuniões, 405
- 12.6.5 Atas das reuniões, 405
- 12.6.6 Confidencialidade, 406
- 12.7 Questionário: secretaria do conselho de administração (governança corporativa), 406
- Resumo*, 409

Parte III – Governança corporativa: tendências, 411

13 Tendências da Governança Corporativa no Brasil, 413

- 13.1 Mudanças crescentes de valores externos e internos, 414
- 13.2 Resultados oriundos da governança corporativa, 415
- 13.3 Tendências à diferenciação entre as empresas, 417
- 13.4 Evolução do modelo de governança corporativa no Brasil, 420
- Resumo*, 424

14 Modelo para Autoavaliação Anual do Conselho de Administração e avaliação anual do Diretor-Presidente (CEO), 425

- 14.1 Conselho de Administração, 425
- 14.2 Avaliação anual do Diretor-Presidente, 432

Parte IV – Governança corporativa em empresas estatais – considerações gerais, roteiro e dicas, 437

15 Diretrizes da “OCDE” de Governança Corporativa em Empresas Estatais, 439

- 15.1 Introdução, 439
- 15.2 Sistema de Governança Corporativa em Empresas Estatais, 440
- 15.3 Princípios fundamentais da governança corporativa nas empresas estatais – OCDE, 440
 - 15.3.1 O estado deve reforçar sua função de proprietário, atuando de forma ativa e bem informada, porém com atribuições diferentes das de gestor, 440
 - 15.3.2 O Estado deve separar as decisões de negócios das decisões políticas, reduzindo a interferência política na gestão diária das empresas, 440
 - 15.3.3 Deve haver um mercado que assegure a justa competição entre empresas sob controle estatal e privadas, incluindo a separação dos papéis do Estado como acionista controlador e como órgão regulador do mercado, 440
 - 15.3.4 Os conselhos de administração das empresas estatais devem ser fortalecidos, incluindo a introdução de um processo transparente para indicação de conselheiros (com base em competências, integridade e especialização técnica) e alocação do poder de fato aos conselhos na escolha e destituição dos Presidentes das empresas estatais, 441
 - 15.3.5 As empresas estatais devem aprimorar sua transparência por meio do fortalecimento dos controles internos, gestão de riscos, supervisão por auditorias independentes, elaboração de relatórios úteis e divulgação das operações com o Estado, 441

- 15.4 Estrutura das diretrizes de governança corporativa – empresas estatais – OCDE, 441
- 15.5 BM&FBOVESPA – Governança corporativa em empresas estatais, 447
 - 15.5.1 Proposta de Aprimoramento – Carta anual, 447
 - 15.5.2 Lei nº 13.303/16 – Estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, 448
- 15.6 Os custos de agência no processo de gestão do Estado, 448
- 15.7 Considerações finais: ideias para um futuro menos conflituoso entre as empresas estatais e o mercado de capitais – investidores, 449
- 15.8 Documentos de apoio e consulta pelos Conselheiros de administração das empresas estatais no Brasil, 451
 - 15.8.1 Documentos referenciais, 451
 - 15.8.2 Instrumentos de governança corporativa e gestão societária, 452
 - 15.8.3 Informações complementares para consultas, quando necessário, 453
 - 15.8.3.1 Pronunciamentos elaborados pelo Comitê de Orientação para Divulgação de Informações ao Mercado para Companhias Abertas (CODIM) (www.codim.org.br), 453
 - 15.8.3.2 Relatórios, Livros e Registros para consultas, quando necessário, 454
- 15.9 Legislação de apoio para consultas pelo conselheiro de administração de empresas estatais no Brasil, 455

Parte V – Anexos – Documentos de Apoio e Consulta, 461

- Anexo A*, 463
- Anexo B*, 465
- Anexo C*, 467
- Anexo D*, 469
- Anexo E*, 473
- Anexo F*, 483
- Anexo G*, 487
- Anexo H*, 493
- Anexo I*, 497
- Anexo J*, 499
- Anexo K*, 503
- Anexo L*, 515
- Anexo M*, 521
- Anexo N*, 525
- Glossário*, 533
- Referências*, 559