



# GOVERNANÇA CORPORATIVA

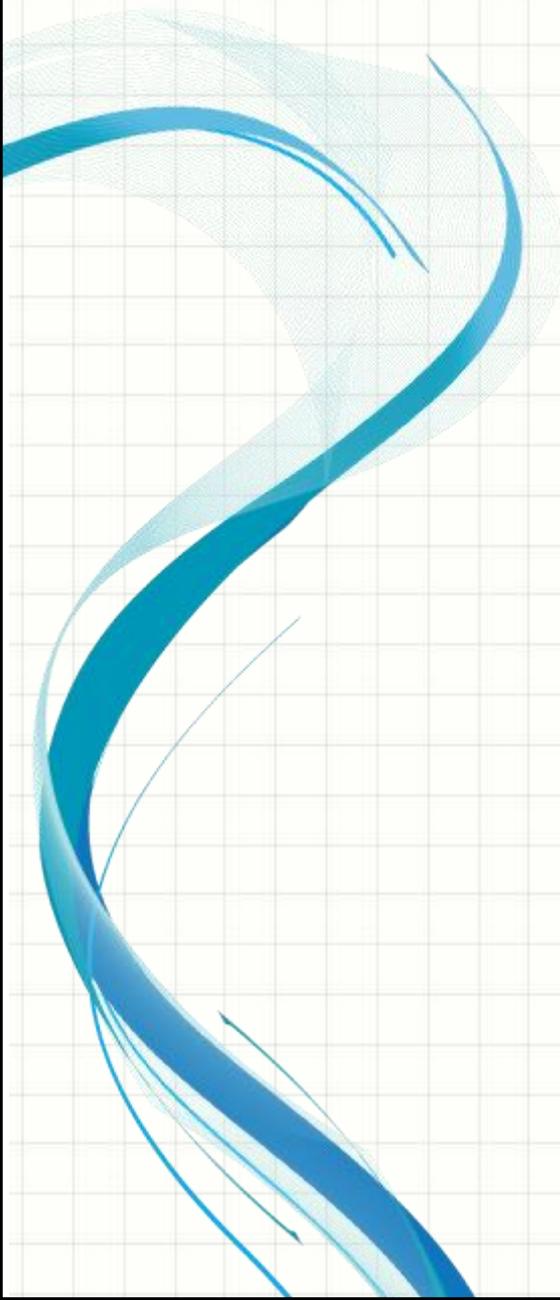
**Professor:**

Luis Guilherme Magalhães

[professor@luisguilherme.adm.br](mailto:professor@luisguilherme.adm.br)

[www.luisguilherme.adm.br](http://www.luisguilherme.adm.br)

(62) 9607-2031



# CONCEITOS E TENDÊNCIAS

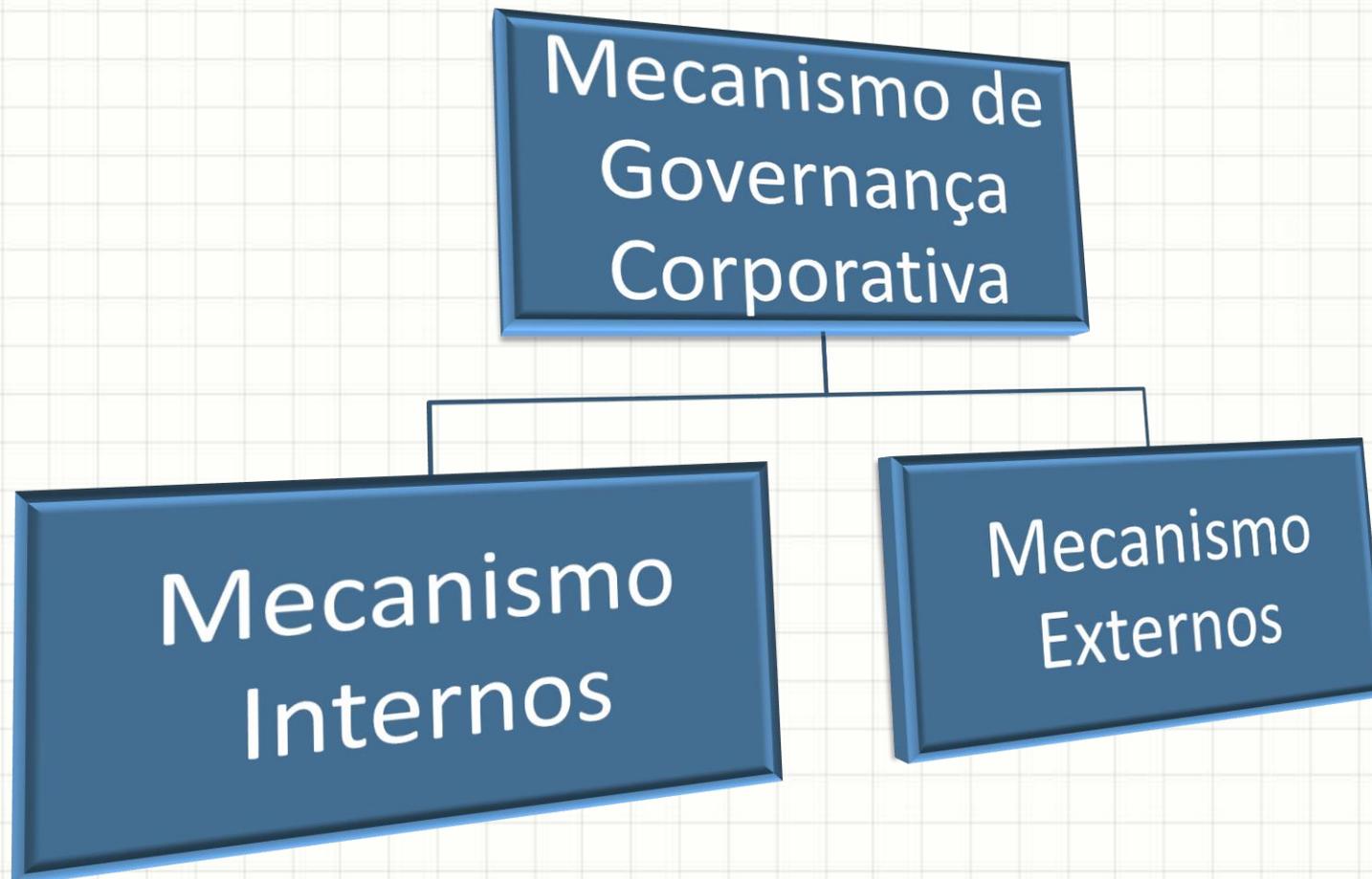
# GOVERNANÇA CORPORATIVA

- Conceitos
  - LAMEIRA: “A governança corporativa é um colapso nos mecanismos decisórios normais, em virtude do qual um indivíduo ou grupo experimenta dificuldades na escolha de uma alternativa de ação. Portanto, existe um conflito quando um indivíduo ou grupo se defronta com um problema de decisão” (LAMEIRA, 2001).
  - LODI: “A governança corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderado pelo Conselho de Administração” (LODI, 2000).

- WITHERELL: “O sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas, distribuindo direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, tais como conselho de administração, diretoria, proprietários e outros *stakeholders*.”
- LETHBRIDGE: “Conceitua o sistema como o conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais que rege a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos aos quais as administrações devem prestar contas.”

- CMV: Governança corporativa é o conjunto de praticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das praticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.
- BOVESPA: Governança corporativa é o conjunto de mecanismos de incentivo e controle que visam a assegurar que as decisões sejam tomadas em linha com os objetivos de longo prazo das organizações. O objetivo principal da governança corporativa é contribuir substancialmente para o alcance de suas metas estratégicas e a criação de valor para todos os seus acionistas, respeitando os relacionamentos com as partes interessadas (*stakeholders*).

# FUNCIONAMENTO DA GOVERNANÇA



- Mecanismos internos:
  - sistema de remuneração dos Administradores e colaboradores
  - concentração acionária e atuação de investidores institucionais
  - Conselho de Administração
  - controles internos, *compliance* e gestão de riscos corporativos
  - princípios e práticas de governança transparentes e sistemáticas de reporte dos resultados
  - plano estratégico e monitoramento da diretoria executiva
  - auditoria interna atuante, subordinada ao Comitê de Auditoria, se houver, ou ao Conselho de Administração
  - Constituição de Sociedades

- Mecanismos externos:
  - possibilidade de aquisição hostil e grau de competição no mercado;
  - estrutura de capital facilitando seu acesso a recursos menos onerosos;
  - fiscalização dos agentes de mercado; proteção legal aos investidores

# EVOLUÇÃO HISTÓRICA

- Anos 50 e 60:
  - forte presença do acionista familiar majoritário;
  - conselheiros não atuantes;
  - conselheiros não têm conhecimento sobre os negócios do acionista gestor.
- Anos 70:
  - surgimento de grandes conselhos brasileiros, como: Docas, Monteiro Aranha, Alpargatas;
  - fundada nos Estados Unidos a *National Association of Corporate Directors* (NACD);
  - início da independência do conselho;
  - instituída a primeira Lei das Sociedades por Ações brasileira, nº6.404/76, que estabelece competências do conselho de administração;
  - criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) mediante a Lei nº6.404/76 e Lei no 6.385/76.

- Anos 80:
  - valorização do acionista;
  - abertura de capital, fundos de investimento, fundos de pensão, participação de bancos;
  - fundos do tipo Calpers e Fidelity;
  - mercado de capitais pequeno no Brasil. Poucas empresas apresentavam liquidez;
  - Robert Monks, empreendedor americano bem-sucedido, ativista pioneiro, muda o rumo da governança corporativa, atacando a falta de transparência na administração das companhias e defendendo a atuação mais eficaz dos acionistas na geração de mais valor e riqueza.
- Anos 90:
  - maior força para os conselhos;
  - definição do papel da auditoria externa devido aos grandes escândalos nacionais e internacionais, envolvendo pareceres dos auditores, como nos casos nacionais: Banco Nacional, Econômico, Bandeirantes, No-roeste, Bamerindus;
  - privatização, globalização, fusões e aquisições.

- 1992:
  - surgimento da governança corporativa;
  - aparece o primeiro Código das Melhores Práticas da *Cadbury Commission* na Inglaterra, conhecido como *Cadbury Report*.
- 1992/1993:
  - mudanças nos comandos/presidências de grandes corporações decorrentes das pressões dos conselhos, tais como: General Motors, IBM, Kodak, American Express, Sears, Compaq, Time Warner.
- 1994:
  - lançamento da *Corporate Governance Guidelines* da General Motors.
- 1995:
  - criado o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração (IBCA), que depois passou a ser chamado de Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.
- 1996:
  - lançamento do Código das Melhores Práticas da NACD Report.

- 1997
  - primeira revisão do *Cadbury (The Hempel Report)*;
  - aproximadamente 50 empresas brasileiras registradas na *New York Stock Exchange* com operações de ADR;
  - 25% dos investimentos fora dos Estados Unidos são realizados por 25 fundos de pensão e de investimentos norte-americanos;
  - A Lei no 9.457/97 preserva as responsabilidades do Conselho e aumenta o poder da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) para fiscalizar.
- 1998
  - criação dos primeiros fundos de investimentos ativistas do país, como parte de um programa de fomento do BNDESPar.
- 1999
  - *Organization for Economic Cooperation and Development* (OCDE), organização multilateral que congrega os 29 países industrializados mais desenvolvidos do mundo, elaborou os *Principles of corporate governance*, para ajudar os países-membros na avaliação e melhoria institucional da boa governança corporativa;
  - diretrizes do FMI para melhorar a transparência do sistema financeiro internacional;

- o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa lança o código em maio de 1999, quando a expressão governança corporativa ainda era desconhecida no Brasil;
- a decisão SPC/CVM-1999, que estabelece que os fundos de pensão só podem investir em empresas abertas;
- o Código de Autorregulação ou ANBID lançado em 1999;
- criação do *DOW Jones Sustainability World Index (DJSWI)*;
- CVM lança instrução 299 sobre ofertas públicas e rodízio de auditorias.
- Anos 2000:
  - criação dos Níveis Diferenciados de governança N1, N2 e do Novo Mercado pela Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA);
  - realização da primeira mesa redonda Latino-Americana de Governança Corporativa, idealizada pelo IFC e OCDE.
- 2001:
  - nova Lei das S.A. é reformada (10.303/01);
  - criação do IGC – índice de governança corporativa – BM&FBOVESPA;
  - vêm a público os problemas de fraude contábil na Enron;

- a empresa de auditoria americana Arthur Andersen cessa suas operações, após ser acusada de obstruir os trabalhos da justiça;
- o código produzido pela OCDE é revisado e incorpora o resultado de debates internacionais.
- 2002
  - a Instrução CVM no 358/02 sobre política de divulgação (obrigatória) de ato ou fato relevante e de negociação (facultativa);
  - CVM lança Instrução no 361 sobre Oferta Publica de Ações – OPA;
  - o IBGC inicia a implantação de um processo de planejamento estratégico para nortear seus passos até 2010;
  - cartilha de recomendações da CVM sobre governança corporativa, divulgado em junho/02;
  - O plano diretor do mercado de capitais, sob liderança da BOVESPA e com participação de 45 entidades;
  - Congresso dos EUA aprova a Lei Sarbanes-Oxley;
  - CCR Rodovias e Sabesp tornam-se as primeiras companhias a ingressar no Novo Mercado da Bovespa

- 2003 (comentário voltado para o IBGC – Brasil)
  - em junho, foi criado um comitê ad hoc, no IBGC, para rever o código. O código foi discutido e aprovado pelo conselho de administração do IBGC após reunião e intensos debates, realizados em Campos do Jordão, em outubro. O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção e ao fomento de governança corporativa no Brasil;
  - CVM lança Instrução no 381 sobre serviços oferecidos pelas auditorias;
  - escândalo corporativo na Parmalat;
  - na Inglaterra é lançado o Higgs Report, com recomendações sobre o papel dos conselheiros externos. É também lançado o Revised Combined Code, uma revisão do código de governança britânico. As empresas do país passam a ser sujeitas à regra do *comply or explain* (pratique ou explique).
- 2004
  - o IBGC lança, em edição revista e ampliada, a 3ª edição do código;
  - a Resolução CMN no 3.198/04, que determina a criação dos comitês de auditoria para as instituições financeiras;
  - OCDE (América Latina) cria o Círculo de Companhias;

- FTSE e ISS lançam índice internacional de governança;
- no Brasil retomada do movimento de ofertas públicas iniciais (IPOs) com listagem da Natura no novo mercado.
- 2005:
  - O IBGC lança o livro Uma década de governança corporativa: história do IBGC, marcos e lições de experiência.
  - publicação do 1º volume do Guia de Orientação para o Conselho Fiscal, IBGC.
  - Renner torna-se a primeira empresa brasileira de capital pulverizado.
- 2006
  - No Mundo
    - nos EUA mais de 130 empresas são acusadas de manipular as datas de concessão dos planos de opções de ações dos seus executivos, visando aumentar seus ganhos pessoais. O escândalo causa a demissão de mais de 50 CEOs e conselheiros.
  - No Brasil
    - o IBGC lança o seu 2o livro – Governança corporativa em empresas de controle familiar: casos de destaques no Brasil;

- lançamento do 2º caderno de GC – Manual Prático de Recomendações Estatutárias;
  - O IBGC lança seu Código de Conduta e mais dois cadernos de GC: o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos e o Guia de Sustentabilidade para as Empresas;
  - Publica a 2ª edição dos cadernos: Manual Prático de Recomendações Estatutárias e Guia de Orientação para o Conselho Fiscal;
  - Sadia e Perdigão: primeiro caso de tentativa de tomada de controle hostil;
  - BM&FBOVESPA amplia regras para os níveis diferenciados de governança.
- 2007
    - Governança no mundo
      - ICGN lança guia sobre responsabilidade dos acionistas: *Statement of principles on institutional shareholder responsibilities*.
    - Governança no Brasil
      - Lei no 11.638/07: alterações da Lei das S.A. e a convergência para contabilidade internacional (IFRS);
      - IBGC divulga a segunda carta diretriz sobre Mecanismo de Defesa à Tomada de Controle.

- 2008
  - Governança no mundo
    - crise financeira expõe problemas de gestão de riscos e o papel dos conselhos de administração.
  - Governança no Brasil
    - escândalo Agreco;
    - OGX torna-se a 100a companhia listada no Novo Mercado;
    - IBGC lança a primeira Carta-Diretriz, posicionando-se sobre o tema: Independência dos Conselheiros de Administração – Melhores Práticas e o Artigo 118 (acordo de acionistas) da Lei das Sociedades Anônimas.
    - perdas bilionárias em operações com derivativos por companhias como Aracruz e Sadia.
- 2009
  - Governança no mundo
    - Ostrom e Williamson levam Nobel de Economia por estudos relacionados à governança;
    - em janeiro, o fundador e presidente do Conselho de Administração da companhia indiana de tecnologia da informação Satyam admitiu ter manipulado os balanços da empresa: 94% do caixa não existia.

## – Governança no Brasil

- em iniciativa inédita no Brasil, Usiminas divulga remuneração dos administradores em seu relatório anual de 2008.
- IBGC lança a quarta edição (2009) do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa;
- CVM lança a Instrução no 480/09, nome oficial daquela que ficou conhecida como “nova 202”, referência à principal norma reformada. A Instrução CVM no 480/09 (SOX BRASILEIRA) revoga 16 instruções, 3 deliberações e altera, de alguma forma, 28 normas de mercado, trazendo como uma das principais mudanças o aumento no nível de informações prestadas pelas companhias;
- publicada a Instrução CVM no 481/09, que dispõe sobre informações e pedidos públicos de procuração para exercício do direito de voto em assembleias de acionistas, um avanço em relação ao art. 126 da Lei no 6.404/76;
- crescente autorregulação (ANBIMA, ABRASCA, IBGC);
- Lei no 11.941/09 alterações da Lei das S.A., principalmente quanto aos aspectos contábeis e fiscais.

## • 2010

### – Governança no mundo

- SEC e outros organismos financeiros internacionais estudam nova legislação internacional e de controle sobre as operações com instrumentos financeiros globais (derivativos).

## – Governança no Brasil

- alterações aprovadas e divulgadas nos níveis de governança corporativa pela BM&FBOVESPA;
- divulgação ao mercado de Normas mais rígidas pelo BACEN e CVM sobre instrumentos financeiros – derivativos;
- a CVM edita a Instrução no 482/10, que altera a IN-CVM 400/03 referente a ofertas públicas de distribuição de valores mobiliários;
- A CVM edita a Instrução CVM no 487/10, que modifica o regime das ofertas públicas de aquisição de ações (OPA), previsto na Instrução CVM no 361/02.
- A CVM edita a Deliberação CVM no 642/10, que aprova o Pronunciamento Técnico CPC 05(R1) do Comitê de Pronunciamentos Contábeis – CPC sobre divulgação de partes relacionadas.
- publicação da Lei no 12.353/10. Dispõe sobre a participação de empregados nos conselhos de administração das empresas públicas e sociedades de economia mista, suas subsidiárias e controladas e demais empresas em que a União, direta ou indiretamente, detenha a maioria do capital social com direito a voto e dá outras providências.
- Resolução BACEN 3.921/10 – dispõe sobre política de remuneração de Administradores das Instituições Financeiras (entra em vigor em 2012)

- 2011

- Governança no Brasil

- criação do código ABRASCA de autorregulação e boas práticas das companhias abertas.
    - O IBGC lançou em setembro a terceira edição de suas cartas diretrizes. O documento traz as melhores práticas no processo de elaboração de laudo de avaliação e aponta os responsáveis pela condução e monitoramento do processo.
    - Publicação da Lei no 12.431/11 que altera a lei 6.404/76, inclusive desobriga os Conselheiros de Administração de serem acionistas (art. 146 LSA).
    - Publicação INCVM 509/11 – Regras para rodízio de Auditores Independentes (de 5 para 10 anos)

# O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

- Conselho de Administração é o órgão deliberativo e estruturado com as finalidades básicas de proteger o patrimônio da empresa e de maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas.

- Algumas das Competências do Conselho de Administração, conforme a Lei nº 6.404/76:
  - Administração da Companhia, em conjunto com a Diretoria da empresa
  - Eleger e destituir os diretores da companhia
  - Determinar o preço de emissão das ações
  - Deliberar sobre emissão de debêntures
  - Emissão de debêntures conversíveis em ação
  - Convocar Assembleia Geral

# EVOLUÇÃO E TENDÊNCIAS

- Presença de Conselhos de Administração em empresas não S.A.
- Uso pelas empresas para implementação do planejamento estratégico

# BIBLIOGRAFIA

- OLIVEIRA., and Djalma de Pinho Rebouças de. *Governança corporativa na prática : integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados, 2ª edição.* Atlas, 2011. VitalBook file.
- Silva., and 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, 3ª edição.* Atlas, 2012. VitalBook file.