INSPER
PROGRAMA DE ENSINO

FLÁVIA BASSI HIGUERA ROMERO

A PROFISSIONALIZAÇÃO DOS CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO E SEUS IMPACTOS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

SÃO PAULO
2017

FLÁVIA BASSI HIGUERA ROMERO

A PROFISSIONALIZAÇÃO DOS CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO E SEUS IMPACTOS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Trabalho de conclusão de curso, objetivando certificação em especialização em direito societário; Insper; Direito Societário.
Orientador: Ana Cristina von Gusseck Kleindienst

SÃO PAULO

2017

Romero, Flávia Bassi Higuera.

Profissionalização do Conselho de Administração e seus Impactos na Governança Corporativa

Flávia Bassi Higuera Romero. – São Paulo, 2017

39 f.

Monografia (pós-graduação *latu sensu* em direito societário) – Insper, 2017.

Orientador: Ana Cristina von Gusseck Kleindienst

1. Direito Societário. 2. Conselho de Administração. 3. Governança Corporativa 4. Conselheiro Independente. 5. Profissionalização. I. Autor. II. Titulo.

FLÁVIA BASSI HIGUERA ROMERO

A PROFISSIONALIZAÇÃO DOS CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO E SEUS IMPACTOS NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Trabalho de conclusão de curso, objetivando certificação em especialização em direito societário; Insper; Direito Societário.
Orientador: Ana Cristina von Gusseck Kleindienst

Data de Aprovação: ____/____/____

Orientador: Ana Cristina von Gusseck Kleindienst

RESUMO

O presente estudo visa demonstrar semelhanças e diferenças entre as obrigações legais do conselho de administração presentes na Lei 6404/76 e as diretrizes de boas práticas de governança corporativa, bem como o impacto que essas instruções aplicadas de forma conjunta impactam nos conselhos de administração e consequentemente nas companhias, visando à obtenção de resultados expressivos e mensuráveis. Observamos ainda, que diversas organizações desejam aplicar processos e terem diretrizes de governança sem saber exatamente o que significa, posto isso, o presente trabalho possui também a intenção de esclarecer dúvidas de profissionais que trabalham no ambiente corporativo e vislumbram implantar diretrizes de governança ou mesmo aperfeiçoa-las. Ainda, como parte da busca da implantação efetiva da figura da governança corporativa, o conselho de administração, como um dos pilares das organizações, nunca esteve tanto em voga; de modo que com as recomendações de contratação de conselheiros independentes, o trabalho em tela também trará à tona como a valorização e independência dos conselheiros de administração com diferentes especializações, faz com que estejamos diante de mais uma profissão em acessão atualmente no mercado.

Palavras chave: Direito Societário. Conselho de Administração. Governança Corporativa. Conselheiro Independente. Profissionalização.

ABSTRACT

This paper aims to demonstrate the similarities and differences between the legal duties of the board of directors under the Brazilian law 6404/76 and the guidelines of good practices of corporate governance, as well as how the joint use of these instructions can impact on the boards of directors and consequently in the companies, in order to obtain expressive and measurable results. We also noticed that several companies wish to follow the corporate governance's guidelines and procedures without even knowing what it means exactly. Thus, this paper also intends to clarify doubts of professionals who work in the corporate field and are seeking for implementing or improving the application of corporate governance guidelines in the companies. In addition, as a key element in the process of implementing the corporate governance practices, the board of directors, as one of the pillars of the companies, has never been so much in light. Therefore, in this paper, along with the recommendations of hiring independent directors, we also discuss the value of an independent adviser on the board of directors and how it has been becoming a new career.

Keywords: Corporate Law. Board of Directors. Corporate governance. Independent Adviser. Professionalism.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 1

2. LEI DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS E O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO 5

2.1 Conselho de Administração: Menções da Teoria à Prática 5
2.2 A Prática do Conselho de Administração em Empresas Familiares 9
3. GOVERNANÇA CORPORATIVA 12

3.1 Escopo, conceito e abrangência 12
3.2 Governança Corporativa nas Empresas Familiares 15
4. PAPEL DO COMPLIANCE NA GOVERNANÇA CORPORATIVA 19

4.1 Definição de Compliance 19
4.2 Programas de Compliance e Sua Aplicação 19
4.3 A Relação entre Governança Corporativa e Compliance 21
5. GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO 22

5.1 O Relacionamento Direto entre a Governança Corporativa e o Conselho de Administração 22
5.2 Conselheiro Independente 26
5.3 Profissionalização do Conselheiro Independente 29
6. OS IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA RELACIONADAS AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E O VALOR DA EMPRESA 32

6.1 Custos na Implantação de Ações relacionadas ao Conselho de Administração referente à Governança Corporativa 32
6.2 Criação de Valor 35
7. CONCLUSÃO 38

REFERÊNCIAS 40

1. INTRODUÇÃO

O presente trabalho irá explanar como a profissionalização dos conselheiros de administração impactam na governança corporativa das organizações; visando demonstrar as semelhanças e diferenças entre as obrigações legais e funções do referido órgão colegiado, presentes na lei 6404/76 (Lei das S.As) em conjunto com as diretrizes de boas práticas de governança corporativa, sem deixar de lado pontos relacionados a preocupações e diretrizes de *compliance* e ética, aplicando-as de forma prática e objetivando visando melhores resultados para as organizações.

Nota-se que em grandes grupos econômicos ou em grandes companhias, seja empresas familiares ou não, muitas vezes o conselho de administração é composto pela personificação dos acionistas ou pessoas de confiança dos mesmos, entretanto, por diversas vezes nem sempre esses conselheiros conseguem cumprir de forma efetiva as exigências descritas na Lei das S.As combinadas com as boas práticas de governança corporativa em razão da proximidade e parcialidade que deixa de ser inevitável em suas nas suas deliberações.

Desse modo, o trabalho em tela aguçará a pesquisa sobre as ligações e a falta delas entre a teoria e a vivência de um dos órgãos mais importantes das companhias, além de discutir as exigências legais e as boas práticas de governança corporativa e a melhor forma de aplicá-las nos dias de hoje visando resultados positivos expressivos para as empresas.

É observado que diversas companhias desejam aplicar processos para terem diretrizes de governança sem saber exatamente o que isso significa e como essa aplicação pode ser implantada, assim, o presente trabalho visará esclarecer dúvidas de profissionais que trabalham ou que possuem interface com o ambiente corporativo.

Destacamos, que a motivação para que cada empresa aplique, organize ou até mesmo melhore a sua governança é algo muito peculiar. Nota-se que a maioria das vezes essa motivação é derivada de grandes fatores como uma intimidação de dentro da companhia, conflito entre administradores ou questões relacionadas a condutas éticas e principalmente a busca de uma melhor imagem perante o mercado.

Ainda, outra problemática envolvendo o tema diz a respeito ao momento correto para sua implantação, principalmente para as organizações familiares. Nesse sentido, Fernando Curado menciona:

> É possível começar de várias maneiras e a governança sempre produzirá resultados bons para a empresa e seus acionistas. Trata-se de uma jornada propícia à vivencia de lances até dramáticos, mas é o que há para ser feito. E é possível garantir: melhorar a governança familiar e corporativa adiciona valor ao patrimônio. [1]

As companhias de controle familiar ainda têm uma problemática ainda maior do que empresas de controle pulverizado ou organizações em que não há relacionamento consanguíneo entre seus acionistas. Isso porque, como há diretrizes de parentesco enraizadas, é preciso verificar se seus acionistas estão preparados para segregar a administração de seus relacionamentos familiares.

Não é uma questão fácil expor deficiências profissionais e emocionais, ainda mais se considerarmos que tal pessoa pode ser um ente querido, razão pela qual a profissionalização e qualquer alteração nas diretrizes da companhia familiar é muito mais morosa em relação às outras, devido a cautela, quase que cirúrgica, nessa transição.

Assim, podemos dizer que a fase inicial de implantação de governança em uma sociedade familiar é muito mais de cunho emocional do que econômico.

Ademais, independentemente do tipo de organização há um pilar essencial para que a governança seja aplicada com maestria e de forma completa, ainda se considerarmos o cenário econômico e diretrizes mundiais, qual seja a implantação de um modelo de ética e *compliance.*

Um dos pontos de partida para uma sociedade implantar um programa de *compliance* efetivo é o envolvimento, maturidade e firmeza do conselho de administração em principalmente entender a necessidade estrutural, governamental e econômica de sua implantação.

Alberto Augusto Perazzo discorre que:

> Não se trata de um programa, que pode ser iniciado e abandonado a qualquer momento, exigirá grande participação, desde a sua concepção, e comprometimento de todos os colaboradores da empresa na sua aplicação. Requer também coerência entre o pensamento, a formalização e as atitudes do cotidiano. Cada membro do conselho de administração e os diretores devem

---

1 CURADO, Fernando. A Contribuição da Governança Corporativa para a estabilidade das relações nas empresas familiares e para a sua longevidade. In: FILHO, Joaquim Rubens Fontes; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. (Org.). **Governança Corporativa e Criação de Valor.** São Paulo: Saint Paul, 2014. p.282.

> formalizar o seu comprometimento com o modelo, sobretudo por meio do exemplo, entre outras sérias considerações. [2]

Isso porque, o maior desafio do *compliance* não é a sua aplicação, e sim a sua mudança cultural, iniciando pelo topo da companhia com acionistas e conselho de administração engajados de fato, até os funcionários mais simples de cada organização.

Assim, notamos que diversas mudanças organizações e comportamentais estão relacionadas as boas práticas de governança corporativa.

Devido ao ponto acima levantando, é importante discorrer sobre a forma de atingir a excelência em governança corporativa, conforme previsão legal e possíveis práticas de mercado.

Em suma, aplicar a teoria à realidade, sem deixar de lado a busca pela melhor aplicação de sistema de processos e procedimentos, de forma organizada que envolvam não somente as decisões, mas principalmente seus agentes, tem se tornado algo essencial e complexo.

Relembramos que quando é mencionado boas práticas de governança corporativa, não somente sua empregabilidade deve ser objetivada, mas também a sua eficiência. Isso porque, por diversas vezes, companhias tem se questionado se os custos envolvidos com governança corporativa dão o retorno esperado, não somente em visão de mercado, mas também de eficácia e assertividade em decisões relacionados ao negócio, mais uma razão para a atualidade e importância do tema.

Ana Paula P. Candeloro expõe exatamente a importância da análise de todo o contexto interno e externo a qual está inserida a organização ao mencionar que:

> O alinhamento de diversos interesses em jogo, em que o capital natural, o social, o humano e o financeiro possam conversar entre si, fará as empresas capazes de produzirem riqueza e de retroalimentar o capitalismo de forma saudável e não expropriatória.
> Só assim deixa de existir a preocupação com a adoção das práticas de boa governança corporativa, pois esta será a premissa com base na qual será desenvolvido um projeto ainda maior e é imperativo fazer com que todas as empresas caminhem para essa fronteira. [3]

---

2 PERAZZO, Alberto Augusto. A Contribuição da Governança Corporativa para melhorar os padrões éticos das organizações e a qualidade das relações comerciais. In: FILHO, Joaquim Rubens Fontes; LEAL, Ricardo Pereira Câmara. (Org.). **Governança Corporativa e Criação de Valor.** São Paulo: Saint Paul, 2014. p.61.

3 CANDELORO. Ana Paula P. In: CANDELORO. Ana Paula P; BENEVIDES. Marilza M. (Org.). **Governança Corporativa em foco.** São Paulo: Saint Paul, 2013. p.44.

De modo que, o presente trabalho irá discutir como a valorização, independência e até mesmo a profissionalização dos conselheiros de administração, podem impactar na rotina das empresas, não somente no cumprimento de obrigações legais as quais estamos acostumados, mas também em mudanças de comportamento do corpo diretivo podem agregar quantitativamente e qualitativamente para as corporações.

2. LEI DAS SOCIEDADES ANÔNIMAS E O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O presente capitulo trará informações relevantes a respeito do conselho de administração, considerando a Lei nº 6404/76 (Lei das S.A.) e a sua realidade em organizações que possuem o órgão instalado, sejam elas familiares ou não.

2.1 Conselho de Administração: Menções da Teoria à Prática

A Lei nº 6404/76 (Lei das S.A.) e a Lei nº 10406/2002 (Código Civil), de forma subsidiária, definem e organizam significados e procedimentos relevantes para as sociedades anônimas.

Assim, as referidas leis acabam dispondo de diretrizes concisas que, em muitos casos, dão uma margem de liberdade de forma subsidiária aos acionistas; que podem se utilizar da referida liberdade, considerando a realidade de cada companhia, como o seu momento econômico e de mercado, forma, gestão, porte e outras questões que julguem relevante.

Isso tudo é de suma importância para que o objetivo da companhia seja atingido, ou seja, para que se obtenha a consecução de seu objeto social e o lucro seja auferido.

Uma amostra do quanto mencionado acima, refere-se ao conselho de administração, o órgão dito mais importante da companhia, por receber de forma direta da Assembleia Geral as competências e atividades que devem ser aplicadas à companhia, que apesar de receber diretrizes da Lei das S.A, possui uma certa margem de instalação e gestão a qual deve ser adaptada a realidade de cada companhia.

Dessa forma é de suma importância que o conselho de administração seja analisado como se apresenta na sua aplicação prática e não somente na letra da lei, conforme iremos destacar principais pontos a seguir.

De acordo com o que já sucintamente mencionado, o conselho de administração é um órgão deliberativo e colegiado, que se coloca em posição intermediária entre a diretoria e os acionistas; em consequência, suas decisões são emitidas somente após a discussão e votação de seus membros; que emitem pareceres de forma conjunta, não tendo, portanto, atividades individuais de seus membros, cabendo somente ao presidente do órgão funções adicionais dos outros membros.

A importância do cumprimento desse rito se deve a validade das decisões, uma vez que decisões que não sigam o procedimento legal e ainda, os procedimentos previstos no estatuto social da companhia e do acordo de acionistas (caso seja aplicável), não vincularão as decisões do órgão com a Companhia.

Nelson Eizirik justifica a importância de as decisões serem realizadas de forma conjunta uma vez que "O caráter coletivo das decisões do conselho de administração decorre da necessidade de proteção aos acionistas, uma vez que o órgão absorve grande parcela dos poderes da assembleia geral". [4]

Tais informações descritas acima, não são novidades para companhias habituadas com a exigência legal e nem para aqueles que possuem o mínimo de conhecimento sobre direito societário, entretanto, a grande diferenciação de como esse corpo deliberativo se comporta em relação ao seu cumprimento é em relação ao seu efetivo aproveitamento além das exigências legais, se colocando sempre na busca de melhorias de controles e assertividade nas decisões corporativas.

Um bom exemplo do quanto exposto acima, é visto no início de cada ano fiscal quando as companhias em conjunto com o conselho de administração decidem a agenda, considerando datas e temas pré-determinados, a serem discutidos em cada reunião ao longo do ano. Obviamente, a referida programação possui um certo grau de maleabilidade ao deixar que possíveis alterações e inclusões possam ser realizadas acompanhando o andamento da companhia.

Referidas agendas, possuem a função de determinar assuntos que o conselho julgue relevante, não somente aqueles dispostos no estatuto social, mas também aqueles que possam impactar, mesmo que indiretamente, os resultados da Companhia.

Sendo assim é importante verificar sua periodicidade, para que não haja reuniões de forma demasiada, não interferindo na liberdade e no poder decisórios dos diretores e nem de maneira solta, travando a companhia na espera de aprovações de possíveis negócios.

Ademais, podemos citar outros exemplos onde a prática diz muito sobre a forma de aplicação da legislação, como é o caso do Art. 140 da Lei das S.As[5], que dispõe de critérios

---

4 EIZIRIK. Nelson. **A Lei das S.A Comentada.** Volume III – 2º Edição Revista Ampliada- Artigos 138 a 205. São Paulo: Quartier Latin, 2015. p.30.

5 "Art. 140. O conselho de administração será composto por, no mínimo, 3 (três) membros, eleitos pela assembleia-geral e por ela destituíveis a qualquer tempo, devendo o estatuto estabelecer:

I - o número de conselheiros, ou o máximo e mínimo permitidos, e o processo de escolha e substituição do presidente do conselho pela assembleia ou pelo próprio conselho;

mínimos para a quantidade de membros do referido órgão colegiado. Assim, nota-se que cabe a companhia um certo grau de liberdade, desde de que respeitada a quantidade mínima prevista na legislação vigente, podendo definir a sua quantidade de membros.

Para tanto, é sugerido para a definição de quantidade de membros, o porte da organização e a abrangência de conhecimento técnico de cada membro, sinergia entre seus membros e momento da Companhia.

No parágrafo único do Art. 140 da Lei das S.A[6] que dispõe sobre a participação dos empregados da Companhia nas reuniões de Conselho, a controvérsia levanta o questionamento da real necessidade de sua aplicação; isso porque, na prática sua presença é raramente vista, uma vez que o legislador ao dispor dessa possibilidade vislumbrou principalmente a comunicação interna e na veracidade das informações chegadas aos membros do conselho.

Contudo, apesar da previsão legal, é de suma importância relembrar que nessas reuniões são tratados assuntos estratégicos e por diversas vezes confidenciais, como por exemplo projetos que ainda não foram expostos ao mercado ou até mesmo projetos que ainda não foram aprovados internamente, razão pela qual uma possível justificativa para essa disposição não ter tido a aderência esperada pelo legislador é mencionada por Paulo Toledo:

> De um modo geral, como toda ideia nova, a da representação dos trabalhadores encontra resistência. Fala-se, por exemplo, que a presença de trabalhadores nos órgãos de administração iria prejudicar lhes a atividade. Pela quebra de harmonia resultante.[7]

Isso não quer dizer que os empregados da Companhia não devam ter acesso as decisões aprovadas em sede do conselho, cabendo o corpo diretivo por meio de comunicados gerais,

---

II - o modo de substituição dos conselheiros;
III - o prazo de gestão, que não poderá ser superior a 3 (três) anos, permitida a reeleição;
IV - as normas sobre convocação, instalação e funcionamento do conselho, que deliberará por maioria de votos, podendo o estatuto estabelecer quórum qualificado para certas deliberações, desde que especifique as matérias.
Parágrafo único. O estatuto poderá prever a participação no conselho de representantes dos empregados, escolhidos pelo voto destes, em eleição direta, organizada pela empresa, em conjunto com as entidades sindicais que os representem. ”

6 “O estatuto poderá prever a participação no conselho de representantes dos empregados, escolhidos pelo voto destes, em eleição direta, organizada pela empresa, em conjunto com as entidades sindicais que os representem. ”

7 TOLEDO. Paulo Fernando Campos Salles de. **O Conselho de Administração na Sociedade Anônima.** São Paulo: Editora Atlas, 1999. p.106.

reuniões ou avisos expostos em pontos estratégicos, reportar as informações que julgarem importantes para o engajamento da organização, mas que também respeita a confidencialidade necessária.

Relembramos ainda, que o conselho de administração é também responsável por eleger e destituir os membros da diretoria e fixar suas atribuições, conforme inciso II do artigo 142 da Lei das S.A.[8], mas na prática como isso deve ser realizado?

Não é difícil de entender que é muito mais interessante para a companhia que a diretoria executiva não tenha somente a função de executar aquilo que lhe é designado, mas que também seja um órgão pensante que contribua de forma positiva as orientações dadas pelo Conselho.

Portanto, é de suma importância que a diretoria executiva esteja alinhada com o Conselho de Administração, não somente em relação ao objetivo de cada um, mas também em relação a sua conduta e principalmente a forma de trabalhar de cada um.

Além de ser observada a função da diretoria executiva no estatuto social, outras atribuições podem e serão dadas pelo conselho de administrativa de forma prática na rotina da diretoria executiva, cabendo a ela executa-la de forma madura e eficiente objetivando resultado positivos a curto e a longo prazo.

É importante relembrar que nos referidos exemplos, devem ser observados previsões no estatuto social e acordo de acionistas, caso aplicável, de cada companhia; uma vez que, somente serão consideradas decisões que sejam realizadas conforme peculiaridade e previsão de cada órgão e que estejam de acordo com a legislação vigente.

Por último, não poderíamos deixar de elucidar uma das mais importantes funções do órgão deliberativo qual seja, a análise, aprovação e supervisão do plano estratégico e do orçamento, dispostos de forma simplificada nos incisos III e V do artigo 142 da Lei das S.A.[9], e ainda, a validação dos planos de negócio da companhia disposta no inciso I do mesmo artigo[10].

Todas essas disposições são necessárias para que a principal finalidade do órgão deliberativo seja cumprida de forma prática, ou seja, sua missão mais importante entre tantas

---

8 “Eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto. ”

9 “III - fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da companhia, solicitar informações sobre contratos celebrados ou em via de celebração, e quaisquer outros atos;
V - Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria. ”

10 “Fixar a orientação geral dos negócios da companhia”

outras é proteger o patrimônio da empresa e maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas.

Considerando esse objetivo, concluímos de forma simplificada que um Conselho de Administração bem estruturado com atuações adequadas e independente, que falaremos posteriormente, pode ser considerado o centro de comando de toda a organização, assim dispõe Nelson Eizirik:

> Conforme vem sendo reconhecido, o conselho de administração é o principal componente do sistema de "governança corporativa", uma vez que constitui o elo entre os acionistas e a gestão profissional da companhia, orientando e supervisionando a atuação desta última. Sua missão principal é a de proteger e valorizar a sociedade, enquanto organização, otimizar o retorno do investimento no longo prazo e buscar equilíbrio entre todas as partes interessadas nos negócios sociais. [11]

Cumpre ressaltar que não há uma formula pronta, as menções acima, são apenas explanações e possibilidades que podem ser aplicadas de forma distinta a depender de cada empresa. Cabe dessa forma à companhia, membros do conselho e outros *stakeholders* aperfeiçoá-las e estudar o formato de cada empresa para que os resultados derivados do conselho de administração sejam potencializados.

Assim, após realizarmos um paralelo de obrigações legais e da sua aplicação na pratica, notamos que há outras funções que podem ser dadas ao conselho de administração, incluindo, mas não se limitando ao cumprimento legal, aplicações práticas, atendimento a condutas de boas práticas de governança corporativa e suas consequências para seja atingida não somente questões de governança, mas que principalmente sejam atingidas novas exigências de mercado.

2.2 A Prática do Conselho de Administração em Empresas Familiares

Sociedades Anônimas que sejam derivadas de crescimento familiar, possuem uma anatomia diferenciada do restante das demais companhias, isso porque há sempre muita dúvida sobre como a companhia se manterá após a saída de seus sócios fundadores ou de familiares prósperos.

---

11 EIZIRIK. Nelson. **A Lei das S.A Comentada.** Volume III – 2º Edição Revista Ampliada- Artigos 138 a 205. São Paulo: Quartier Latin, 2015. p.28.

Não pode ser ignorado a realidade dessas empresas as situações de morte, desastre, brigas familiares e divorcio citadas incansavelmente nos encontros mundiais e artigos da FBN- *The Family Businnes Network*[12] - a maior entidade de famílias empresárias do mundo, uma vez que empresas familiares tem que lidar com as referidas situações e ainda como toda companhia prosperar nos negócios e incrementar lucros, razão pela qual não se pode ignorar que as sociedades familiares possuem uma dinâmica distinta que precisa ser observada.

Nesse sentido, empresas familiares geralmente não possuem conselho de administração ou o possuem com uma qualidade questionável, uma vez que muitas vezes esses conselheiros são apenas vitrines para fazer vezes junto ao mercado e até mesmo um falso cumprimento de diretrizes de governança corporativa para atingimento de exigências de bancos e outros órgãos.

Razão pela qual, em caso de ausência do órgão é sugerido que as empresas familiares que buscam novos padrões para a sua companhia comecem a aplicar as melhores práticas de forma gradual, conforme será explorado no capítulo seguinte deste estudo.

Esse exercício saudável de implantação progressiva faz com que aquela empresa que antes era avessas a diretrizes mundiais, passe de forma tranquila a ter interface com agentes de mercado com um novo patamar, sem mudanças bruscas e combatendo a resistência de forma gradual.

Em empresas familiares em que já são observadas algumas diretrizes de governança, entre elas a presença do conselho de administração, observa-se que em alguns casos os membros não possuem a competência técnica e experiência necessária que possam contribuir de maneira positiva à organização, sendo os conselheiros por diversas vezes familiares e/ou amigos próximos da família fundadora.

É comum que em empresas familiares o conselho de administração seja composto pelos seus principais acionistas ou por pessoas de confiança dos mesmos. Na primeira situação, que o órgão é composto pelos próprios acionistas e membros da família, conseguimos identificar, sem maiores esforços, que a principal insegurança familiar se trava no momento de sua transição de geração.

Isso porque, é comum vermos “entidades”, fundadores familiares que não possuem mais a energia de antigamente, mas que não se sentem confiantes e passar o bastão para a geração mais

---

12 Disponível em: <http://www.fbn-i.org/>. Acesso em: 14 de jun de 2017 e disponível em: <http://portaltudoemfamilia.com.br/site/> Acesso em 15 de jun de 2017.

nova. Esse tipo de conselho presente em muitas empresas familiares é o que chamamos de "Conselho Chá das 5" ou "Conselho de Boa Vizinhança", que são pessoas de confiança dos acionistas ou os próprios acionistas que apenas cumprem literalmente as formalidades legais, a fim de aprovarem matérias que já foram decidias pela família fundadora não cumprindo os requisitos e exigências de um órgão profissional.

Isso não quer dizer que empresas familiares que colocam o mais alto cargo de gestão de uma organização na mão de familiares ou parentes próximos não tenha o devido ao sucesso[13], mas é um ponto que merece ter cautela, uma vez que o sucesso de uma organização não é uma consequência da relação consanguínea ou do simples cumprimento na teoria de boas práticas de governança.

O ideal de membros do conselho para empresas familiares são membros com diferentes experiências, não somente técnica e de mercado, mas principalmente com conhecimento do histórico da corporação.

Desse modo, percebemos que a mistura de ambos é o ideal, principalmente para empresas familiares, porque mesmo os conselheiros mais técnicos necessitam de auxílio sobre o funcionamento orgânico da empresa para melhor desempenho de suas atividades

Assim, caso a companhia entenda que o conselho de administração é um passo muito brusco, é importante que, independente do seu nome, a estrutura que seja escolhida tenha de forma clara o seu papel e seus limites entre a relação família *v.* diretoria *v.* conselho de administração.

13 Como é o caso do Grupo Votorantim, Banco Itaú, CSN- Companhia Siderúrgica Nacional, Grupo Abril entre outras organizações nacionais de sucesso.

3. GOVERNANÇA CORPORATIVA

O presente capítulo visa esmiuçar as principais diretrizes de governança corporativa, visando ações que podem agregar com maior rapidez para a companhia, sob o ponto de vista de controle e gestão dos acionistas e administradores.

3.1 Escopo, conceito e abrangência

Governança Corporativa está relacionada a forma pela qual uma empresa é conduzida, incluindo, mas não se limitando ao importante relacionamento entre seus administradores, quais sejam os acionistas, diretoria executiva e principalmente o conselho de administração.

Seu principal objetivo é criar nas organizações um ambiente ético em que todos os seus envolvidos busquem caminhos e consequentemente tomem decisões que visem o melhor interesse da companhia a longo prazo, sem deixar de observar a transparência e práticas sustentáveis

Organizações relevantes como Nações Unidas, Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD)[14] e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) [15] entendem que a governança é uma estrutura importante para a economia e o mercado mundial de modo que houve a criação de institutos legais e alguns marcos regulatórios para os interesses e direitos dos acionistas independente do seu controle para que as companhias alterassem sua organização de forma regulada.

Em razão da diversidade de temas relacionados a governança corporativa é comum encontrarmos vários conceitos, vistos de diferentes prismas, de modo que Adriana Andrade e José Rossetti, mencionam que todos essa diversidade pode ser enquadrada em quatro grandes categorias. Quais sejam:

> **Guardiã de direitos** das partes com interesse em jogo nas empresas.
> **Sistema de relações** pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas.
> **Estrutura de poder** que se observa no interior das corporações.
> **Sistema normativo** que rege as relações internas e externas das companhias. ”[16]

---

14 Fundada em 1961.
15 Fundada em 1995.
16 ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa – Fundamentos Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: Atlas, 2007. p. 138

Assim, podemos mencionar respectivamente algumas definições de acordo com os quatro parâmetros mencionados acima. A OCDE, organização multilateral que concilia mais de 30 países e que busca principalmente o desenvolvimento econômico permanente entre seus membros, entende que:

> A governança corporativa é o sistema segundo o qual as corporações de negócios são dirigidas e controladas. A estrutura da governança corporativa especifica a distribuição dos direitos e responsabilidade entre os diferentes participantes da corporação, tais como o conselho de administração, os diretores executivos, os acionistas e outros interessados, além de define as regras e procedimentos para a tomadas de decisão em relação a questão corporativa. E oferece também bases através das quais os objetivos da empresa são estabelecidos, definido os meios para se alcançarem tais objetivos e os instrumentos ara se acompanhar o desempenho. [17]

Para o IBGC em relação as relações existentes, entende-se que:

> Governança corporativa é 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. [18]

Já Cadbury[19] em sua definição relacionado a estrutura de poder entende que "A governança corporativa é o sistema e a estrutura de poder que rege os mecanismos através dos quais as companhias são dirigidas e controladas" [20] e sob prisma do sistema normativo já entende que "A governança corporativa é expressa por um sistema de valores que rege as organizações, em sua rede de relações internas e externas. Ela, então, reflete os padrões da companhia, os quais por sua vez, refletem os padrões de comportamento da sociedade" [21].

Outros doutrinadores, buscaram a definição de forma mais ampla, enquadrando os principais objetivos da governança, desse modo, Djalma de Oliveira entende em sentido amplo

---

17 OECD. OECD principles of corporate. Paris: OECD, 1999.

18 IBGC- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa. São Paulo: 2015. p. 20. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/CMPGPT.pdf > Acesso em: 26 de abr de 2017.

19 Relatório de Cadbury elaborado por Lord Cadbury e publicado em 1992, a qual formulou um código de práticas recomendáveis aos administradores, diretores e membros dos conselhos de administração e fiscal como deveriam comportar-se na gestão de empresas.

20 CADBURY COMMITTEE, 1992 apud ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa – Fundamentos Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: Atlas, 2007. p. 139.

21 CADBURY COMMITTEE, 1992 apud ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa – Fundamentos Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: Atlas, 2007. p.140.

que:

> Governança Corporativa é o conjunto de práticas administrativas para otimizar o desempenho das empresas- com seus negócios, produtos e serviços- ao proteger de maneira equitativa todas as partes interessadas- acionistas, clientes, fornecedores, credores, funcionários, governo- facilitando o acesso as informações básicas da empresa e melhorando o modelo de gestão. [22]

Já Paulo Peli e Paulo Teixeira concluíram que:

> Governança Corporativa é o conjunto de princípio e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesses entre os acionistas controladores e minoritários, bem como entre os demais stakeholders (empregados, credores, clientes e fornecedores, dento outros que fazem parte do universo econômico socioambiental da Empresa) com o objetivo de maximizar o valor desta e, consequentemente, aumentar o retorno para seus acionistas. [23]

Considerando todas as diferentes visões resumidamente indicadas acima, notamos que todas as definições possuem os mesmo valores que dão suporte para a governança, mesmo que de forma implícita e que podem ser resumidamente indicados em grandes grupos, quais sejam: **(i)** Equidade – tratamento igualitário as acionistas e que diz respeito principalmente aos acionistas minoritários; **(ii)** Transparência – em todas as informações fornecidas pela companhia principalmente nas informações que podem causar alto impacto nos negócios da companhia; **(iii)** Prestação de Contas- fundamentada nas melhores práticas de auditoria e contabilidade dispõe sobre a prestação responsável de contas e, **(iv)** Conformidade- cumprimento de normas regulamentadoras externas e internas de acordo com cada organização, que devido a sua importância será tratada no próximo capitulo desse estudo com a moderna denominação de *compliance.*

Dessa forma, após a exposição dos principais valores da governança percebemos de modo *latu senso* que a governança corporativa aliada com as diretrizes legais, implica principalmente em responsabilidades para os administradores, sejam eles diretores executivos ou conselheiros.

Ainda, devem buscar de forma incansável, a aplicação e a eficiência dos controles internos de cada organização, bem como nas relações de todos os *stakeholder*s, uma vez que sua importância deve ser observada por diferentes áreas e diferentes agentes que compõe uma

---

22 OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Governança Corporativa na Pratica. São Paulo: Atlas, 2006. Pag. 16
23 PELI, Paulo Roberto; TEIXEIRA, Paulo Rodrigues. Assédio moral uma responsabilidade corporativa. São Paulo: Ícone, 2006. p. 145.

empresa.

Entende-se por *stakeholders* aqueles que participam de forma indireta ou direta das diretrizes ações e resultados da organização.

Os mesmos podem ser internos, que são aqueles que estão envolvidos de forma direta na gestão da companhia e indiretos, que são aqueles que estão ligados de alguma forma na cadeia de negócio da companhia e por último, o *stakeholders* do entorno que são aqueles que possuem relação com a organização mesmo que forma distante como comunidades e entes privados e públicos que não participam da cadeia de negócio.

Assim, percebe-se que a abrangência da governança ultrapassa os limites da companhia, sendo uma responsabilidade principalmente dos gestores da companhia, mas que deve ser observada não somente por esses, mas também por empregados que não participam de forma direta na gestão, mas que contribuem significamente de outras formas para os resultados da companhia, assim toda a cadeia será abrangida de segurança.

Percebemos, portanto, que após breves entendimentos que serão elucidados ainda nesse estudo, qual a relação entre a governança corporativa e o conselho administração, uma vez que não é somente um órgão que deve buscar boas práticas para suas condutas, mas é ele quem principalmente, como o mais alto nível de administração da organização, deve engajar e dar exemplo à companhia, além de verificar se todos esses conceitos são praticados na rotina da organização e não somente são um discurso conceitual.

3.2 Governança Corporativa nas Empresas Familiares

Alexandre di Miceli relembra com maestria uma citação de Gordon Pitts que ilustra os principais conflitos de uma gestão familiar:

> Um negócio de sucesso é frequentemente a melhor coisa que pode acontecer com uma família – e a pior também... Na maioria das vezes, não há nada de cientifico na gestão de uma empresa familiar. As coisas tendem a se basear na emoção e a sucessão é a questão mais emotiva de todas. Os professores de negócio odeiam esse tipo de situação: os psiquiatras adoram. [24]

24 Gordon Pitts apud SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo**: teoria e prática**.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p.253.

A citação acima, figura de forma brilhante o ingrediente que faz com que as empresas familiares sejam mais complexas se comparadas a outras organizações, como já explanado e ilustrado no capítulo anterior do presente estudo.

Isso porque, as empresas familiares devem manter a capacidade de inovação e de empreendedorismo e ainda, mesmo nos dias de hoje, indiferente a problemas ditos “familiares”, como por exemplo, a busca de sucessores capacitados que mantenham no seu sangue a mesma energia dos fundadores, crises financeiras e os tradicionais relacionamentos e problemas familiares.

A complexibilidade de sua gestão não se dá em razão do controle ser exercido, por diversas vezes, por mais de uma pessoa, mas sim por essas pessoas serem da mesma família.

O componente de consanguinidade é uma faísca que poderá incendiar as relações e decisões que acontecem ao longo da vida de uma empresa, uma vez que há um misto de sentimentos envolvidos, psicológico, pressão familiar, tradição e questões filosóficas que não podem ser ignoradas como por exemplo a difícil decisão de destituir um diretor que não vem cumprindo suas obrigações perante a sociedade, mas é mantido em razão do seu parentesco.

Entretanto, não é somente de dificuldades governamentais que se vive uma empresa familiar, uma vez que convergência entre a alta administração é facilmente vista, bem como um maior comprometimento com a companhia, tendo em vista que os administradores estão administrando seu próprio negócio e o impacto que essa administração pode causar nas próximas gerações são pontos positivos que merecem ser mencionados.

Assim, independente de pontos que contribuem ou que a desfavorecem é importante que as empresas familiares se mantenham com capacidade de concorrência e de mercado e principalmente com uma gestão profissional, buscando de forma continua soluções para se manterem concorrentes.

Visando o ponto mencionado no parágrafo acima e ainda, vislumbrando novos mercados dentro do seu negócio, as empresas familiares tem buscado de maneira gradativa se encaixar nos padrões de governança.

Abordando brevemente as transições familiares, notamos que não é incomum identificarmos passagens de bastão baseada em laços afetivos e vermos que a mesma ocorreu de forma desregulada com disputas internas e diminuição na qualidade de gestão.

A transição não pode ser realizada baseada na emoção, já que uma empresa não é somente feita de parentes, mas também de outras pessoas que se dispõem à contribuir para o sucesso da empresa, mas também almejam o seu próprio sucesso profissional.

De sorte que transições baseadas somente em parentesco podem pôr em cheque pilares importantes na gestão de pessoas: a meritocracia e a imparcialidade, com o questionamento de outros *stakeholders* sobre o profissionalismo da gestão vigente.

Ainda, uma das maiores e piores questões que uma empresa familiar pode ter é a mistura de problemas familiares e empresariais no mesmo fórum de discussão, dado que essa confusão de papéis eleva o risco de decisões tomadas por impulsos e baseadas em parentescos ao invés de imparcialidade.

Alexandre di Miceli da Silveira menciona "Para o bom funcionamento do modelo de governança das empresas familiares, é importante que as diferentes esferas de poder sejam formalizadas por meio de fóruns específicos para a discussão de soluções. "[25]

Assim, uma das soluções encontradas para atingir esse bom funcionamento na visão da governança corporativa é a criação e implantação do conselho de família.

O conselho de família geralmente é lembrado e instalado quando a organização atinge um elevado número de parentes envolvidos na sua administração e/ou no momento de transição entre uma geração e outra, haja vista que com o passar das gerações é normal que o controle familiar comece a ficar pulverizado, com diversos herdeiros que acabam escolhendo carreiras paralelas ou ainda organizações que passam a ser geridas por parentescos de segundo, terceiro ou até mesmo quarto grau dos fundadores.

Seu objetivo é manter toda a família unida, preservando os valores da companhia e da família e principalmente a sua tradição, de modo que se torne e/ou se mantenha uma única voz, assim é órgão que tem a difícil missão de manter a família com uma voz coerente e dar o pontapé inicial na profissionalização da companhia.

O conselho de família pode ainda, ser um braço do tradicional conselho de administração ou até mesmo fazer a função de um órgão nos moldes legais, buscando juntamente com o amadurecimento da empresa e instalação de outras diretrizes de governança corporativa, resultados positivos.

---

25 SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo:** teoria e prática**.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p.305.

Além do conselho de família outras ações podem ser realizadas nas empresas familiares em se tratando de governança corporativa, assim como são realizadas ações em outros tipos de organização, entretanto, o primeiro e o principal passo se deve a percepção da organização de sua necessidade de iniciar atendimentos à governança.

Nesse sentido, Alexandre di Maceli elenca as principais razões para que empresas familiares implementem boas práticas de governança, quais sejam:

> i) desejo de institucionalizar e perpetuar o modelo de negócio da companhia; ii) meio para implementar o planejamento estratégico definido; iii) forma de agregar valor para seus acionistas; iv) aumento da possibilidade de captação de recursos junto a credores e acionistas e, v) forma de melhorar a imagem da empresa no exterior, facilitando sua internacionalização. [26]

Ainda, outro ponto que merece atenção é que ao ser identificado pela empresa familiar a necessidade de refinar a sua gestão e a sua governança, sua implantação deve ser realizada com muita cautela, uma vez que qualquer mudança brusca, seja ela em situações de "passadas de bastão" para herdeiros, aumentos de parentes na administração e/ou para profissionalização do corpo diretivo e do conselho podem causar diversos problemas, não pela sua mudança em si mas pela forma como a mesma é feita.

Assim, percebemos que apesar de já termos explanado que a anatomia de empresas familiares tem suas peculiaridades, o seu objetivo como companhia não se difere das demais, e deve ser buscado independente da relação consanguínea, assim como acontece nas formas e ações relacionadas à governança corporativa.

---

26 SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo:** teoria e prática**.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p.308.

4. PAPEL DO *COMPLIANCE* NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O referido capitulo trará à baila um dos principais temas relacionados à governança corporativa, qual seja a conformidade de ações da companhia que devem estar em acordo com políticas e procedimentos internos de cada organização e a legislação vigente, bem como seu o entendimento e importância que trouxeram o tema à vitrine do mercado empresarial.

4.1 Definição de *Compliance*

Compliance é agir conforme leis e normas internas, ou seja, estar em *compliance* é estar em conformidade com as leis e regulamentos externos e internos.

Portanto, podemos estender essa denominação, indicando que o *compliance*, um dos valores da governança corporativa denominado de conformidade, é o conjunto de procedimentos internos, políticas e diretrizes, auditoria, treinamento e comunicação, incentivo à denúncia de irregularidades que envolvam a empresa e; aplicação efetiva de códigos de ética e de conduta de cada companhia.

Seu principal objetivo é prevenir, detectar e sanar desvios, fraudes, irregularidades e atos ilícitos praticados contra a administração pública, nacional ou estrangeira e/ou particulares, incluindo a própria organização.

Podemos entender, portanto, que no momento que uma organização se propõe a implementar uma área de *compliance*, ou caso não há possua de forma expressa, mas possua ações relacionada ao *compliance*, possui a preocupação em observar o cumprimento de normas internas e externas e as leis relacionadas ao seu mercado, independentemente de sua regulamentação.

4.2 Programas de *Compliance* e Sua Aplicação

Um Programa de *compliance* é um instrumento corporativo relevante para que sejam avaliados e repensados constantemente as condutas de todos os *stakeholders* relacionados à organização, seja direta ou indiretamente, uma vez que, conforme mencionado acima, aborda tanto normas externas da companhia, mas também normas internas.

O programa de *compliance* deve ser elaborado de acordo com a especificidade de cada organização, sendo, portanto, necessário o entendimento da alta administração e principalmente do conselho de administração de sua companhia, adaptando e conhecendo suas necessidades como por exemplo o número de empregados, complexibilidade de hierarquias, quantidade de *stakeholders* externos envolvidos no negócio; podendo realizar uma auditoria e elaborar um mapa de risco, onde descreverão uma fotografia real do momento em que a empresa vive e quais são seus principais pontos de atenção.

Contudo é importante que independentemente do tamanho de cada organização sendo ela familiar ou não o programa abranja **(i)** envolvimento da alta administração, principalmente o conselho de administração, **(ii)** código de ética, **(iii)** código de conduta (caso não estejam dispostas no mesmo documento relacionados à ética) e de acordo com a missão, visão e valores de cada companhia, **(iv)** manuais e procedimentos como diretrizes a relacionamentos com órgãos públicos, reembolso de despesas com custos relacionados as atividades internas, viagens à trabalho, recebimento de brindes entre outros, **(v)** auditoria de parceiros como fornecedores por exemplo e auditorias internas com o intuito de verificar a aderência das normas da empresa, **(vi)** treinamentos de *stakeholders* interno s externos, **(vii)** canal de comunicação seja para esclarecimentos de dúvidas relacionadas a condutas como para indicação de possíveis desvios e, **(viii)** investigações internas caso ocorra a possibilidade de desvios de conduta.

Com toda essa abrangência, nota-se que para que um programa de *compliance* obtenha sucesso é importante que se tenha o envolvimento de toda a organização, independentemente do seu cargo e função, conforme indicado brevemente anteriormente e mencionado por Modesto Carvalhosa:

> Isto posto, o regime de conformidade (Compliance) auto- instituído na pessoa jurídica deve, em primeiro lugar, comprometer, envolver e vincular os dirigentes das pessoas jurídicas e os seus quadros funcionais.[27]

Assim, para que haja o engajamento de toda a organização é responsabilidade da alta administração, principalmente o conselho de administração demonstrar a sua importância e relevância, sendo a comunicação peça fundamental para promover um alinhamento de interesses e alcançar a credibilidade e reputação.

---

27 CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a lei anticorrupção das pessoas jurídicas:** lei n. 12.846 de 2013. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015. p. 328.

E por que o conselho de administração é tão importante nesse momento? Relembrando o quanto mencionado ao longo desse estudo, é o conselho de administração responsável por realizar a interface entre os acionistas e a diretoria, além claro de dar o exemplo até mesmo à diretoria agindo de forma transparente e ética, além de possuir a capacidade técnica de analisar os temas de forma imparcial e que sejam de plausível aplicação, uma vez que todos os desvios da organização devem ser reportados ao conselho de administração.

4.3 A Relação entre Governança Corporativa e *Compliance*

Conforme já mencionado neste capitulo e no capítulo anterior, a conformidade ou na sua nova e moderna denominação, o *compliance* é um dos valores presentes de forma implícita ou explícita nos principais conceitos de governança corporativa e, portanto, presentes de forma expressa nas indicações de boas práticas de governança e que devem ser almejadas por empresas que desejam continuar progredindo.

Assim, no momento que a alta administração possui a percepção que a sua organização necessita dar início ao atendimento das normas de governança é fundamental que seja trabalhado de forma conjunta os conceitos e ações de governança e de *compliance* como sendo forças que devem ser unidas para que seja atingida as expectativas e resultados esperados.

Isso porque as práticas de governança auxiliam a empresa a comprovar o seu comprometimento com seus valores, os quais já mencionamos no capítulo anterior.

Já a conformidade ou na sua moderna denominação o *compliance* é o valor por meio do qual é garantido que os outros valores estão sendo atingidos e buscados de forma constante de acordo com as normas internas e legais.

Portanto, podemos dizer que sem o programa de *compliance* aplicado na cultura de cada companhia não teremos a percepção correta da aplicação real da governança corporativa, uma vez que não será possível identificar as falhas ou mesmo as melhorias que podem ser realizadas.

5. GOVERNANÇA CORPORATIVA E O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Um dos capítulos mais importante do presente estudo, busca relacionar os pilares até então apresentados, quais sejam, o conselho de administração e a governança corporativa e os benefícios trazidos quando ambos caminham de forma conjunta e contributiva.

Ainda, será trazido pelo presente capítulo, novos rumos do mercado relacionados ao cumprimento de práticas de governança as quais podem levar a abertura de novos tipos de profissionais no mercado de trabalho, quais sejam a profissionalização de forma controlada e independente do conselheiro de administração

5.1 O Relacionamento Direto entre a Governança Corporativa e o Conselho de Administração

É sabido que o relacionamento e as decisões assertivas tomadas ou que envolvam os *stakeholders* tem sido cada vez mais valorizada pelas empresas, e que são geralmente maestradas pelo conselho de administração.

Isso porque, decisões bem estruturadas que tenham sido tomadas após análise de diversos órgãos da empresa, são decisões com riscos mapeados e mensurados pela alta administração, não sendo possível a alegação de desconhecimento de nenhum administrador.

Nesse interim, aplicando a lei em termos práticos, incluindo obrigações e cumprimento de boas práticas de governança corporativa, conforme extensivamente mencionado anteriormente nesse estudo, é de suma importância que o conselho de administração participe de forma presente na sua implantação, conforme justifica Alexandre di Miceli Silveira e Nelson Raso respectivamente:

> O Conselho de Administração é o elo entre os acionistas e a gestão diária das companhias. O órgão tem como grande missão procurar maximizar o valor de longo prazo da empresa, assegurando, assim, aumento sustentável do patrimônio de todos os acionistas.
> Para cumprir sua missão o conselho possui duas grandes atribuições: decidir sobre grandes questões do negócio e monitorar os executivos a favor dos acionistas. [28]

28 SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática. R**io de Janeiro: Elsevier, 2010. p.258.

> O conselho de administração (CA) é o principal órgão do sistema de governança e é responsável pelo aconselhamento, direcionamento estratégico (diretrizes), aprovação do plano de negócio e monitoramento da gestão (presidente e diretoria executiva). [29]

É fácil notarmos o cumprimento pelos conselhos conforme mencionado acima, que nada mais é do que verificar e aprovar as ações tomadas pelos executivos em relação a movimentos estratégicos da companhia, como planos de negócio, investimentos, realização de dívidas, expansão de atividades entre outras.

Entretanto, a postura indicada acima é apenas o mínimo que se espera de um conselheiro, uma vez que atualmente percebemos que os conselheiros não mais possuem somente uma postura de checagem do cumprimento das normas e diretrizes da companhia, não realizando mais nessa posição somente um papel de auditor de regras e procedimentos da companhia, papel esse duramente criticado atualmente.

Nesse contexto, se destrincharmos o quanto abordado pelos autores, um planos de negócio em que somente são elaborados pela diretoria executiva e outros níveis da organização possuem pouca efetividade, uma vez que o conselho de administração ao participar somente de sua fase final, ou seja, no momento de aprovação, não terá o entendimento completo do processo organizacional e ainda lhe faltarão dados e detalhes relevantes que agregariam em uma discussão natural que deve ocorrer no momento da apresentação da diretoria ao conselho.

Além disso, relembramos que na ausência do conselho em toda a sua preparação é inevitável que os diretores no momento de sua apresentação sejam tendenciosos, uma vez que estamos tratando de pessoas que inevitavelmente podem gerenciar suas motivações e suas visões da companhia e que consequentemente podem causar à diretoria uma cegueira momentânea já que estão imersos no seu raciocínio gerencial, caso não haja um auxílio de um membro com a visão externa da rotina da companhia.

Além da problemática mencionada acima, ainda, é comum identificarmos o chamado conselho de administração “colega” que são aqueles compostos por membros que somente acordam com diretrizes expostas pelos acionistas majoritários e/ou controladores, não desempenhando de forma clara sua função, ou seja, não participando ativamente dos projetos, deixando de aprovar as diretrizes com conhecimento de causa.

---

29 RASO, Nelson in FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Org.). **Governança corporativa e criação de valor**. São Paulo, SP: Saint Paulo. 2014. p.244.

Assim poderíamos justificar essas problemáticas dos conselheiros com algumas ações ou a falta delas injustificáveis em grandes blocos, quais sejam: **(i)** falta de dedicação à companhia que geralmente são causadas por conselheiros que exercem outras funções, como é o caso de conselheiros que exercem duplamente a função de diretores executivos na mesma companhia e encontram respaldo legal na lei das S.As[30], **(ii)** ausência de independência, nos casos em que o acionista confia um poder abundante ao conselheiro, causando uma parcialidade a sua figura fazendo com que o conselheiro não consiga enxergar e agir de forma imparcial, **(iii)** incentivos abaixo do mercado e do esperado e, principalmente **(iv)** a falta de conhecimento operacional na gestão de uma empresa, independente do seu objetivo, mas principalmente a falta conhecimento reais e não somente teóricos de como gerir e organizar uma companhia.

Afim de modificarmos e evitarmos a continuidade de condutas semelhantes é de suma importância darmos ouvidos as boas práticas de governança corporativa para que o conselho de administração tenha um papel muito maior que o de um simples consulente aprovando e validando as estratégias e decisões tomadas pela administração, sem se envolver de fato com a organização.

No entanto, temos dimensão que esse processo de análise de envolvimento dos conselheiros em alguns estudos e participação mais efetiva em questões operacionais da companhia não é algo tão simples, uma vez que essa mudança cultural de gestão não pode ser feita de maneira onerosa ou em um ritmo que inviabilize os negócios da empresa.

Assim os critérios de governança corporativa têm se tornado um daqueles símbolos buscados por todos os gestores e principalmente acionistas, mas de difícil implementação e gestão.

Para facilitar a implantação dessa demanda, é recomendado pelo IBGC que as organizações instalem comitês que apoiem o conselho de administração, com a função de realizar a interface entre a diretoria e o conselho, contextualizando os conselheiros em demandas as quais teriam maior dificuldade de acesso.[31]

---

30 Art. 143. A Diretoria será composta por 2 (dois) ou mais diretores, eleitos e destituíveis a qualquer tempo pelo conselho de administração, ou, se inexistente, pela assembleia-geral, devendo o estatuto estabelecer:
§ 1º Os membros do conselho de administração, até o máximo de 1/3 (um terço), poderão ser eleitos para cargos de diretores.

31 Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/9.pdf>. Acesso em: 01 de ago de 2017.

Importante ressaltar, que a com a instalação de comitês não quer dizer que as decisões que em tese deveriam ser tomadas e avaliadas pelo conselho de administração sejam transferidas para o comitê de apoio ao conselho, o IBGC orienta que "Comitês e comissões não devem ter poder decisório e deverão submeter seus relatórios periodicamente ao Conselho de Administração. " [32]

Assim, percebemos que a função do comitê é apoiar o conselho de administração em demandas operacionais por exemplo, as quais conforme já exposto acima, são importantes para a organização e que o conselho de administração tenha proximidade, mas que por muitas vezes por falta de tempo e conhecimento técnico não despendam tempo suficiente para análise de temas relacionados.

Nesse sentido, Nelson Raso menciona:

> Os comitês de apoio ao CA, como um dos órgãos que compõem o sistema de governança, contribuem de forma efetiva no fortalecimento da governança e da gestão, atuando diretamente na integração da instância deliberativa (conselho de administração) com a instancia executiva (presidente e diretoria).[33]

A instalação do comitê poderá ser adaptada de acordo com a organização o qual está inserido, verificando a quantidade de membros e sua vigência, entretanto, é recomendado que haja pelo menos um conselheiro de administração inserido para que a ligação entre os órgãos aconteça de forma mais dinâmica.

Ainda, conforme mencionado acima, referente ao conselheiros que exercem duplamente a função de conselheiro e diretor na organização o IBGC comenta que "De acordo com o Código, o acúmulo dessas funções deve ser evitado a fim de não haver concentração de poder em prejuízo do dever de supervisão do conselho em relação à diretoria." [34]

Retomando a outras recomendações de boas práticas de governança corporativa relacionadas ao conselho de administrações, concluímos que para que o órgão seja eficaz e consequentemente obtenha sucesso em suas ações é necessário, conforme já exposto acima, que seus membros possuam **(i)** proximidade e entendimento da realidade da companhia, sendo necessário que se entenda de fato a realidade da companhia com o objetivo de descartar possíveis

---

32Caderno de Boas Práticas para Reuniões do Conselho de Administração. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/9.pdf>. Acesso em 01 de ago de 2017. p.21.

33 Perfil dos Conselhos de Administração. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Pesquisa_Perfil_Conselhos_2016_vfinal.pdf >. Acesso em 01 de ago de 2017. p.12.

34 RASO, Nelson in FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Org.). **Governança corporativa e criação de valor**. São Paulo, SP: Saint Paulo. 2014. p.247.

distorções da realidade, entendendo a companhia com olhar operacional e não somente com a sua visão de consultor de negócios, **(ii)** conhecimento no seu sentido abrangente e em diferentes visões como por exemplo conhecimento técnico do mercado a qual a companhia está inserida, técnico operacional, gestão, entre outros, **(iii)** comprometimento e capacitação que lhe darão força e autoridade suficiente para as suas decisões e atendimento a possíveis questionamentos do mercado e dos acionistas e, principalmente **(iv)** tempo, para que seja analisado os estudos e propostas apresentadas e para que as discussões tenham profundidade.

Nesse sentido, realizando uma análise do quanto já abordado, podemos identificar que os ingredientes de sucesso são espelhos as justificativas de conselhos de administrações que não correspondem as expectativas dos acionistas e da companhia.

Assim, se analisarmos rapidamente, conseguimos perceber que a chance de cumprimento dos requisitos indicados pela governança corporativa para o sucesso de um conselho, notamos que o conselheiro independente cumpre todos os ingredientes recomendados; uma vez que os mesmos devem atuar com isenção e independência e podem ser alterados e exigidos de acordo com o seu grau de conhecimento e tempo e principalmente sem desgastes de relação ao contrário do que aconteceria com membros internos ou externos.

Cumpre relembrar que os conselheiros independentes são aqueles que não tem nenhum tipo de vínculo com a sociedade ou parentesco, conforme exposto nesse estudo, e, em razão da sua importância, inovação e complexibilidade, abordaremos o tema de conselheiro independente em um item especifico a seguir.

5.2 Conselheiro Independente

Conforme já mencionado diversas vezes, é necessário que o conselheiro de administração tenha uma postura mais ativa, efetiva, presente e sobretudo independente o que consequentemente o leva ao nível de imparcialidade e ética.

Atualmente também é mandatório que o órgão tenha consciência profissional, observando o contexto a qual a companhia está inserida e ainda, possua conceitos técnicos relacionados as suas decisões, buscando sempre o melhor retorno para a companhia.

Nesse sentido, se faz necessário a busca de profissionais habilitados que atendam às necessidades da companhia, razão pela qual o tema envolvendo conselheiro independente vem sendo objeto de atenção no mercado.

De acordo com o IBGC conselheiro independente é aquele que:

> i. não tem qualquer vínculo com a organização, exceto participação não relevante no capital;
> ii. não é sócio controlador, membro do grupo de controle ou de outro grupo com participação relevante, cônjuge ou parente até segundo grau destes ou ligado a organizações relacionadas ao sócio controlador;
> iii. não está vinculado por acordo de acionistas;
> iv. não é empregado ou Diretor da organização (ou de suas subsidiárias) há, pelo menos, 3 (três) anos;
> v. não é ou não foi, há menos de 3 (três) anos, Conselheiro de organização controlada;
> vi. não fornece, comprando ou oferecendo (negociando), direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos em escala relevante para o Conselheiro ou a organização;
> vii. não é cônjuge ou parente até segundo grau de algum Diretor ou gerente da organização;
> viii. não recebe outra remuneração da organização, além dos honorários de Conselheiro (dividendos oriundos de participação não relevante no capital estão excluídos desta restrição);
> ix. não foi sócio, nos últimos 3 (três) anos, de firma de auditoria que audite ou tenha auditado a organização neste mesmo período;
> x. não é membro de entidade sem-fins lucrativos que receba recursos financeiros significativos da organização ou de suas partes relacionadas;
> xi. mantém-se independente em relação ao Diretor-presidente; e
> xii. não depende financeiramente da remuneração da organização.[35]

Se considerarmos que é o acionista controlador e/ou majoritário quem predomina na eleição dos membros do conselho, percebemos que essa mudança cultural será o principal desafio para que essa nova gestão ganhe força no mercado brasileiro, uma vez que é natural que esse acionista eleja somente pessoas a qual se idêntica e tenha confiança.

Ressaltamos ainda, que tal dificuldade será ainda maior em empresas familiares, as quais a cultura de que o conselho de administração seja composto por parentes ou pela personificação dos acionistas está ainda mais presente.

---

35 Guia de Orientação Jurídica de Conselheiros de Administração e Diretores / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: IBGC, 2012. p.15. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Guia_11.pdf > Acesso em:11 de ago de 2017.

Portanto, deve ser percebido pelos acionistas, independentemente do tipo de companhia, seja ela familiar ou não, que os membros do conselho de administração devem ser independentes e com capacidade técnica, além dos requisitos já mencionados anteriormente, características essas que não somente são encontradas em pessoas próximas ou na própria figura do acionista, sendo principalmente nos dias de hoje, encontradas no mercado.

Ainda, podemos dizer que o conselheiro independente deve agir buscando o interesse de todos os acionistas, sem estar atrelado ao acionista que o elegeu para a função.

Esse ponto inicialmente pode causar um certo desconforto para o acionista controlador que objetiva um parceiro, no caso os conselheiros, para analisar solicitações e lhe passar o maior número de informações devido ao seu bom relacionamento e principalmente acesso a informação sem certas formalidades devido ao nível de reporte criado, mesmo que esse nível de reporte com o acionista que o elegeu seja invisível uma vez que não existe formalidade para tal.

Entretanto, se pensarmos que uma companhia é formada pelo conjunto de acionistas que a compõe, sejam eles controladores, minoritários, agindo por meio de blocos ou não, é de suma importância que o acionista que possa ter o desconforto mencionado no parágrafo acima, tenha uma visão mais abrangente além do seu universo, almejando sempre bons resultados para a companhia.

Assim para que isso ocorra é de suma importância que todos continuem buscando sempre um bom relacionamento entre si e para que isso ocorra, o conforto deve ser sentido por todos, independentemente da quantidade de ações. Para esse objetivo, o conselheiro independente pode atuar com maior credibilidade entre todos os acionistas dando o conforto necessário que cada um possa exigir.

Nesse mesmo sentido, Alexandre di Miceli da Silveira traduz em poucas palavras o quanto exposto acima nesse item:

> Como melhorar a efetividade dos conselheiros de administração. Fazendo com que o órgão funcione de acordo com o esperado? A resposta dada por todos os códigos de governança do mundo passa pela figura do conselheiro independente. De acordo com as práticas recomendadas, os conselheiros independentes, por não terem nenhum vínculo especial com executivos ou acionistas relevantes (ou outros conflitos de interesses), estariam bem posicionados para tomar as decisões imparciais visando ao melhor resultado ao longo prazo da companhia.

> Como resultado, praticamente todos os documentos de governança recomendam uma substancial proporção de membros independentes nos conselhos, idealmente compondo a maioria do órgão. [36]

5.3 Profissionalização do Conselheiro Independente

Considerando que além dos requisitos de imparcialidade dispostos no item acima, já mencionamos que o conselheiro deve ser qualificado de acordo ao nível de suas atribuições.

Assim, o IBGC[37] recomenda que conselheiros independentes ainda, estejam alinhados com os valores da companhia, incluindo mas não se limitando a visão, missão, valores e ao código de ética da companhia, bem como disponibilidade de tempo, motivação que poderá estar atrelada a remuneração e capacidade técnica em avaliar e defender seus pontos de vista, além de visão estratégica do mercado a qual a organização está inserida, disponibilidade em trabalhar em equipe, uma vez que estamos tratando de um órgão colegiado e entendimento de negócios de forma genérica como conceitos básicos de finanças e gestão.

Nesse sentido, percebemos que todas essas atribuições e exigências faz do conselheiro independente um profissional altamente qualificado, muitas vezes com qualificações acima das exigidos no mercado para atribuições semelhantes ou com diferenças operacionais como por exemplo, executivos financeiros ou diretores presidente.

Dessa forma, é de se esperar que tais conselheiros estejam sendo buscados no mercado de trabalho, ainda mais se considerarmos a forte onda de governança corporativa que tem se instalado no Brasil em detrimentos de crises econômicas e políticas, como por exemplo as investigações da lava jato que levaram com que a Odebrecht – grupo brasileiro que atua nos setores de engenharia, infraestrutura, energia, transportes e meio ambiente buscasse a contratação de conselheiros independentes, conforme divulgado pela organização. [38]

Outra organização que vem seguindo esse entendimento é o grupo brasileiro de petroquímicos - Brasken que anunciou no mesmo período da Odebrecht a contratação de novos

---

36 SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p.262.
37 Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 4.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2009. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/Codigo_julho_2010_a4.pdf > Acesso em: 01 de jul de 2017.
38 Disponível em: <https://nossocompromisso.com/comunicado/odebrecht-engenharia-e-construcao-da-posse-a-conselheiro-independente/> Acesso em: 01 de jul de 2017.

conselheiros independentes, conforme aprovado em assembleia geral e anunciado pela companhia no presente ano. [39]

Assim, notamos que a governança corporativa e principalmente a contratação de conselheiros independentes vem excitando o mercado, não somente de companhias abertas, mas também empresas familiares de capital fechado, independente do seu porte, todos em busca de uma gestão não somente transparente, mas que demonstre ao mercado sua transparência e que sejam capazes de atrair investidores e novas linhas de financiamento.

O Brasil apesar de iniciante já possui conselheiros que atuam com independência, ocupando a cadeira de membro independente em diversas organizações de seguimentos distintos, como é o caso de um conselheiro que já foi presidente da Comissão de Valores Imobiliários (CVM) e atuou como conselheiro independente em organizações de seguimentos distintos como do ramo de tecnologia ao ramo de energia[40].

E ainda outro conselheiro que atuou no setor de transporte e logística e entretenimento[41].

Um ponto de atenção para essas situações em que uma mesma pessoa ocupa diversos conselhos é que, conforme recomendação do IBGC, o conselheiro deve informar antes de integrar os órgãos a quais conselhos faz parte, evitando assim, potenciais conflitos de interesse e também analise do órgão de disponibilidade de tempo, que é outra justificativa chave para a contratação de conselheiros independentes.

Nesse sentido, já podemos perceber com poucos exemplos indicados acima que em razão da busca por tais profissionais que contribuam de forma positiva para a companhia, trazendo não somente contribuição técnica, mas principalmente trazendo consigo uma postura profissional e uma imagem ética e imparcial, fez com que mais e mais pessoas com esses perfis estejam se preparando para esse novo nicho de mercado.

Essas novas oportunidades abrem um leque importante para esses profissionais com muita bagagem, abrindo até mesmo a oportunidade de torna-los profissionais, ou seja, lapidando o conhecimento que os mesmo já possuem, como é o caso de cursos de formação e orientações diretas à conselheiros independentes.

39Disponível em: < https://www.braskem.com.br/detalhe-noticia/braskem-anuncia-novos-conselheiros-independentes>Acesso em: 01 de jul de 2017.
40 Maria Helena Santana. Disponível em: <http://www.valor.com.br/empresas/2983252/maria-helena-santana-ex-cvm-integrara-conselho-da-totvs >Acesso em: 01 de jul de 2017.
41 Ricardo Dohen. Disponível em: <http://economia.ig.com.br/carreiras/2013-03-20/prepare-se-para-ser-um-conselheiro-de-empresas.html >Acesso em: 01 de jul de 2017.

O que não pode ser esquecido por esses profissionais é que somente uma denominação não faz dele um profissional independente e imparcial, uma vez que conforme mencionado por Elismar Álvares, Celso Giacometi e Eduardo Russo "Bons conselheiros são aqueles que pensam que pensam com independência, qualquer que seja sua situação em relação à empresa, Independência e um estado mental, não um item no currículo" [42]

É nesse raciocínio que se espera que as pessoas que estão no maior nível da organização percebam que não há mais lugar para a passividade ao participar de reuniões uma vez por mês, sendo, portanto, necessário uma maior dedicação e entendimento de suas funções ao longo do ano.

Neste sentido, como já aludido anteriormente neste trabalho, o conselheiro independente passa a ser fundamental como mecanismo de mitigação de problemas de governança. Assim sendo, atualmente um mercado com uma maior harmonia das organizações para maximização do patrimônio dos acionistas, o conselheiro independente aparece como meio fundamental para que seu objetivo final seja atingido.

Nessa lógica é difícil vislumbramos a paralisação das novas proporções que o conselheiro independente vem alcançando junto ao mercado, ainda mais se considerarmos novos caminhos profissionais que tem se aberto nesse sentido e, portanto, a profissionalização acaba sendo um caminho sem volta.

---

42 ÁLVARES, Elismar; GIACOMETI, Celso; GUSSO, Eduardo. Governança Corporativa: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.p.131

6. OS IMPACTOS DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA RELACIONADAS AO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO E O VALOR DA EMPRESA

O último capitulo desse estudo visa concluir o presente estudo, relacionando todas as ações referentes ao conselho de administração, bem como os custos envolvidos e os resultados derivados para aquelas organizações que aplicam as recomendações de governança corporativa ao órgão colegiado.

6.1 Custos na Implantação de Ações relacionadas ao Conselho de Administração referente à Governança Corporativa

Atualmente percebe-se um aumento na gama de estudos que trazem a governança corporativa como o tema central, entretanto, pouco se fala nos custos relacionados a sua implantação.

Tal ausência no assunto, é entendido devido a diversas formas de sua implantação, como estágio que a organização se encontra, porte da companhia– incluindo, mas não se limitando a número de *stakeholders* relacionados, *budget* direcionado ao tema, periodicidade de treinamento, terceirização de demandas relacionadas como canal de comunicação e ações de comunicação por exemplo.

Ainda, outros fatores que podem impactar mesmo que indiretamente, conforme ilustra Alexandre di Miceli da Silveira em duas reflexões "A opção por maior transparência, por exemplo, pode ocasionar gastos adicionais na produção de relatórios financeiros mais amplos e sofisticados, além do maior investimento na área dedicada ao relacionamento com investidores." [43] e:

> Além dos custos explícitos, o aprimoramento da governança pode envolver custos mais difíceis de contabilizar. Uma transparência maior, por exemplo, pode facilitar a compreensão da estratégia da companhia pelos concorrentes, o que pode afetar sua posição competitiva. [44]

Ademais, outro ingrediente que pode contribuir de forma relevante para o aumento de

---

43 SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 8.

44 SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 8.

custos no atendimento às práticas de governança é a remuneração dos conselheiros independentes, conforme novamente Alexandre Di Miceli da Silveira expõe "A eleição de conselheiros independentes, por sua vez, também tende a impor gastos adicionais, tendo em vista que a remuneração dos membros deverá ser compatível com suas elevadas responsabilidades".[45]

A última pesquisa referente a remuneração de conselheiros independentes elaborada pelo IBGC[46,] demonstra que "as empresas cujos profissionais independentes representam mais de 30% da composição dos conselhos apresentam a maior mediana de remuneração, que é quase 1,4 vezes maior do que a mediana da amostra total. Há tendência de aumento do valor quanto maior o percentual de independentes. Entre as companhias sem conselheiros independentes, há grande dispersão dos valores da remuneração".[47]

Com isso podemos entender que os conselheiros independentes possuem uma remuneração maior do que os outros membros que não sejam independente, sendo que as suas razões podem ser as mais variadas possíveis como remuneração no padrão do mercado, imagem a ser agregada à companhia, conhecimento técnicos e de gestão entre outros.

Ainda, quando se trata de tipo de remuneração o estudo demonstra que "20,6% das empresas da amostra pagaram seus conselheiros com remuneração variável e/ou por ações, além da parcela fixa. Entre essas 56 empresas, a composição média da remuneração dos conselheiros corresponde a 61,8% de parcela fixa, 21,4% de parcela variável e 16,8% de remuneração por ações". [48]

Dessa forma, podemos discorrer sobre os impactos que os conselhos de administração causam nas organizações, isso porque, quando se fala de remuneração variável estamos falando de bônus e *stockoption*[49].

Nesse sentido, cumpre ressaltar que os bônus são atrelados sempre aos resultados da companhia e caso seja aplicável, conforme cada modelo da organização, também a metas

---

45 SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo**: teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. p. 8.

46 IBGC. Remuneração dos Administradores. 5ª edição. Ano de Referência 2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Pesquisa_Remuneracao_2015_5edicao.PDF> Acesso em: 01 de ago de 2017.

47 IBGC. Remuneração dos Administradores. 5ª edição. Ano de Referência 2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Pesquisa_Remuneracao_2015_5edicao.PDF> Acesso em: 01 de ago de 2017. p.3.

48 IBGC. Remuneração dos Administradores. 5ª edição. Ano de Referência 2013. Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Pesquisa_Remuneracao_2015_5edicao.PDF> Acesso em: 01 de ago de 2017. p.3.

49 Plano de Opção de Compra de Ações para pessoas "chaves" da companhia.

individuais e isso nos faz entender que o conselheiro de administração administra a companhia e participa do negócio no risco, em uma posição semelhante, considerando as devidas proporções, de um acionista.

Assim vale para o caso de *stockoption,* que são bons negócios para os conselheiros quando há uma valorização do preço da ação entre o valor e o momento a qual teve a opção de compra e o momento de exercer a sua opção.

Além do quanto exposto, o que contribui também acaba contribuindo para o aumento da remuneração dos conselheiros são os riscos envolvidos no setor a qual estão inseridos e ainda, com a responsabilidade legal imposta pelo Código Civil que atribui aos administradores, inclusive conselheiros, responsabilidade legal por atos que desrespeitem os interesses e os direitos de fornecedores, funcionários, clientes e acionistas.

De modo que, espera-se que nesse interim de compra e venda de opções haja um aumento significativo no seu preço e, para que isso acontece o conselho de administração deve participar e trazer resultados positivos e mensuráveis para a companhia para que haja a consequência do aumento do preço da ação.

Importante destacar que foram avaliadas a remuneração dos conselheiros cujo trabalho é realizado em empresas que tiveram ações negociadas em bolsa no ano de referência. Mesmo companhias abertas não sendo o foco do nosso estudo, notamos a tendência de um mercado que já é regulado pela CVM e que tendência o mercado.

Nesse sentido, podemos concluir, conforme exposto anteriormente, que a contratação de conselheiros independentes e a sua profissionalização ainda é algo muito embrionário no Brasil – vide a pesquisa somente ter abordado companhias de capital aberto, sendo difícil mensurar o quanto de custo está envolvido na implantação de ações relacionadas a implantação da governança corporativa, incluindo, mas não se limitando as ações relacionados ao órgão colegiado.

Sendo assim, é sugerido que cada organização faça auto avaliação com o intuito de verificar quais são os custos que podem ser suportados pela empresa com o objetivo de manter as ações implantadas, bem como a realização de entendimento da sua demanda, porte e as suas necessidades, a fim de alçar degraus sólidos em busca das boas práticas, não correndo o risco de atender recomendações de forma brusca e sem musculatura financeira e de gestão para mantê-la de forma perene.

6.2 Criação de Valor

Pesquisas e estudos realizados anteriormente sugerem que as empresas são afetadas financeiramente de forma positiva após a aplicação de boas práticas de governança corporativa, incluindo, mas principalmente considerando, as ações relacionadas ao conselho de administração, uma vez que as adoções das práticas mencionadas ao longo desse trabalho implicam em maior estabilidade e confiabilidade perante o mercado.

Cumpre relembrar que o conselho de administração tem a difícil missão de validar os planos de negócios da companhia e outras demandas legais, além das previstas no estatuto social e acordo de acionistas de cada organização.

Nelson Raso também acrescenta ao conselheiro de administração outro papel, qual seja "O papel do conselheiro é entender como a empresa gera valor econômico no longo prazo para relaciona-la com as outras áreas da companhia" [50]

Assim, estamos diante de uma outra forma de criação de valor diferente, mas tão importante quanto aquele de resultados financeiros diretos, que é a perenidade nos procedimentos e controles e na forma de gestão é que implantada juntamente com a governança.

Obviamente, que toda boa gestão deve andar em conjunto com a uma mudança cultural da companhia uma vez que o engajamento de supervisores, coordenadores, gerentes e diretores juntamente com a participação efetiva do conselho de administração constroem pilares sólidos que objetivam o sucesso da governança corporativa.

Até porque cargos que hoje não possuem gestão, amanhã poderão coordenar profissionais e culturalmente já estarão alinhados com a importância de cumprimento dos procedimentos e busca por melhorias no que já vem funcionando na organização.

Assim é importante para a geração de valor que a organização possua grandes administradores e empregados dedicados.

Nesse sentido, Marcus Buckingham e Curt Coffman entendem que "O único modo de engajar com êxito empregados de talento é selecionar grandes administradores e proporcionar a estes uma atmosfera favorável. " [51] , compartilhando desse entendimento foi a razão de mencionar

---

50 ZEIDAN, Rodrigo, FLEURIET, Michel in FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Org.). **Governança corporativa e criação de valor**. São Paulo, SP: Saint Paulo. 2014. p.230.

51 BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. **Primeiro quebre todas as regras:** as melhores práticas dos melhores executivos. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 256

que o conselho de administração é o maior exemplo que deve ter dentro de uma organização, independentemente de seu porte.

> O engajamento é o resultado da relação entre empregador e empregado. Esta maneira, o papel do superior é fundamental para que o engajamento seja construída. Ele pode ser entendido como o processo no qual o gestor leva os colaboradores a escalar o Everest. O processo é longo e diário. Paradas acontecerão ao longo do caminho e nunca a escalada estará terminada. [52]

Isso tudo porque, uma boa gestão e controle de onde estão sendo alocados os custos, energia, e valores da companhia acabam facilitando para aos acionistas identificarem boas e más ações dentro da organização, consequentemente maximizando a criação de valor para os acionistas.

Adriana Andrade e José Paschoal mencionam que:

> A governança é um relevante valor corporativo, mas, por si só, ela não cria valor. A criação de valor ocorre quando temos um negócio atrativo, estrategicamente bem posicionado e bem gerenciado. Neste caso, as boas práticas de governança corporativa permitirão uma gestão ainda melhor, maximizando a criação de valor para acionistas e outras partes interessadas. [53]

Assim, com a gestão bem definida e enraizada na cultura da companhia como um dos pilares essências para a geração de valor são percebidos inicialmente seus benefícios internos conforme Alexandre di Maceli elenca:

> Entre os benefícios internos, cinco merecem destaque: i) maior profissionalização da gestão e alinhamento dos interesses; ii) maior profissionalização dos processos de trabalho; iii) aprimoramento do processo decisório da alta gestão, com decisões menos subjetivas e ao mesmo tempo mais rápidas; iv) separação mais clara de papeis entre representantes da propriedade (conselheiros) e da gestão (diretor-presidente e demais diretores); v) melhor gestão dos riscos, incluindo o aprimoramento dos controles internos. [54]

Entre os benefícios externos, Alexandre di Maceli menciona:

---

52 RASO, Nelson apud FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Org.). **Governança corporativa e criação de valor**. São Paulo, SP: Saint Paulo. 2014. p.258.

53 ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. Governança Corporativa – Fundamentos Desenvolvimento e Tendências. São Paulo: Atlas, 2007. p. 323

54 SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo:** teoria e prática**. R**io de Janeiro: Elsevier, 2010. p.309.

> i) Melhor percepção dos papeis corporativos pelos investidores, com maior valorização de ações e títulos de dívida da empresa, ii) maior acesso ao capital. Com aumento do leque de opções para financiamento de projetos (mesmo em momentos macroeconômicos difíceis); iii) aumento de credibilidade junto a credores (incluindo bancos de fomento como o BNDES e IFC) e contribuição para um melhor rating de crédito; iv) maior liquidez e volume de negócios das ações; e v) melhor imagem e reputação da companhia no mercado. [55]

Considerando o quanto exposto nesse capítulo, somos capazes de concluir que de fato a governança corporativa impacta de forma positiva para as organizações, uma vez que uma companhia bem organizada, com procedimento e politicas bem definidas e enraizadas entre seus stakeholders poderá se dedicar na maior parte do tempo em outras frentes de obtenção de lucros.

55 SILVEIRA, Alexandre di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo:** teoria e prática**.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. p.309.

7. CONCLUSÃO

O presente estudo teve como objetivo trazer à baila a atual discussão sobre governança corporativa e os impactos que a mesma traz as organizações brasileiras sob o ponto de vista do órgão mais importante da administração de uma companhia, o conselho de administração.

Foram destrinchadas as dificuldades encontradas, sejam elas organizacionais, financeiras, e culturais para que sejam implementadas as boas práticas de governança corporativa, sendo possível vislumbrar novos rumos do mercado em relação ao conselho de administração.

Inevitável ainda, ter trazido à tona as problemáticas sob o ponto de vista de empresas familaires, uma vez que esse tipo de organização é relevante pata a economia, independente do meio à qual se encontra.

Nesse sentido, o presente trabalhou também dedicou sua analise a pratica dos conselheiros de administração, dificuldades e forma de implantação de governança corporativa nessas empresas, que detém o ingrediente consanguíneo como um combustível para os relacionamentos tanto familiares quanto negociais.

Isso porque, pudemos notar que a implantação e gestão de políticas de governança corporativa não é um processo fácil, considerando que além de ser necessário a gestão de emoções de entes próximo, é preciso estabelecer limites organizacionais para que a empresa familiar consiga atingir o objetivo de qualquer empresa, ou seja, a aferição de lucro.

Razão pela qual, é recomendado e entendida a sua motivação que a implantação de controles e diretrizes ocorra de maneira gradativa, principalmente em organizações familiares, uma vez que é possível ter uma melhor percepção de ajustes que devam ser realizados ao longo de sua implantação, bem como conflitos que possam surgir e a aderência de forma progressiva.

Também foi possível concluir que implementar estruturas que auxiliam a gestão da companhia, como conselho de família, comitê de apoio ao conselho e *compliance* contribuam de forma relevante para a perenidade da gestão de forma ética e transparente.

Nesse sentido, considerando que a governança corporativa esta intrinsecamente relacionada a gestão da organização de forma ética, segura e eficiente de forma perene e para que esse fim seja atingido é de suma importância mencionarmos o conselho de administração.

Com a modernização de gestão das companhias e a interface de diferentes áreas, o modelo antigo de conselheiros consultores não contribui mais para as organizações, independente do seu porte e contexto, de modo que eleger conselheiros que não trazem ou trazem poucos benefícios a

companhia; sejam eles técnicos, de mercado, networking ou gestão por exemplo, não é considerado mais uma vantagem, nem mesmo para aqueles acionistas que exijam eleger parentes ou pessoas de confiança.

Espera-se ainda, que qualquer tipo de conselheiro seja externo ou interno, mas principalmente o independente tome decisões voltadas aos interesses pessoais ou em benefício de um acionista ou de um diretor, devendo-se considerar em primeiro lugar os interesses da companhia,

Nessa lógica, visando as recomendações de diferentes organizações a tendência do mercado em que cada vez mais é exigido que o conselheiro possua diferentes tipos de conhecimento e ainda atenda aos requisitos de imparcialidade, a figura do conselheiro independente tem ocupado cada vez mais espaço.

Logo, deve ser permitido que o conselheiro independente, acima de qualquer coisa, exerça o seu cargo de forma imparcial, não sofrendo nenhum tipo de pressão legal ou de interesses por parte de acionistas, independente de tê-lo eleito para o cargo, razão pela qual a profissionalização do conselheiro de administração tem ganhado cada vez mais no mercado, conforme explanado ao longo do presente estudo.

Concluímos portanto que apesar de a profissionalização do conselho de administração ser ainda algo embrionário e sem uma regulamentação especifica, uma vez que a contratação de conselheiros independentes levam em conta a imagem que o conselheiro traz consigo do mercado e que irá passar ao mesmo, conhecimento técnicos, transparência, ética e governança, a sua progressão será relevante nos próximos anos, sendo uma nova profissão a ser considerando por aqueles que possuem bagagem relevante em gestão e organização de companhias.

Ainda, mais se consideramos principalmente o atual cenário econômico e político brasileiro que as organizações cada vez mais irão agir de forma preventiva possíveis passivos e se resguardarem das tomadas de decisões, com analises mais criteriosas e experiência, agregando de forma material à companhia.

Assim, resta concluído o objetivo do presente trabalho, de analisar se a adequação aos princípios de boa governança corporativa como um modelo de gestão robusto que visa e assegura o crescimento da organização de maneira ética e transparente agregando positivamente as organizações.

REFERÊNCIAS

ÁLVARES, Elismar; Giacometi, Celso; Gusso, Eduardo. **Governança Corporativa**: um modelo brasileiro. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

ALBUQUERQUE, Tilia Silveira. **Board interlocking no Brasil:** aspectos societários da participação de conselheiros em múltiplas companhias. São Paulo, SP: Almedina, 2015.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal, 1941. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal, 1941. **Governança corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2007.

BORBA, José Edwaldo Tavares- **Direito Societário**. Rio de Janeiro: Renovar, 2004.

BUCKINGHAM, Marcus; COFFMAN, Curt. **Primeiro quebre todas as regras**: as melhores práticas dos melhores executivos. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CABETTE, Eduardo Luiz dos Santos; NAHUR, Marcius Tadeu Maciel. **"Criminal Compliance" e ética empresarial: novos desafios do direito penal econômico**. Porto Alegre: Nuria Fabris editora, 2013.

CANDELORO, Ana Paula P.; DE RIZZO, Maria Balbina Martins; PINHO, Vinícius. **Compliance 360°:** riscos, estratégias, conflitos e vaidades no mundo corporativo. São Paulo: Trevisan, 2012.

CANTIDIANO, Luiz Leonardo. **Governança Corporativa: empresas transparentes na sociedade de capitais. Organizado por Rodrigo Correa**. São Paulo: Lazuli Editora, 2004.

CARVALHOSA, Modesto. **Considerações sobre a lei anticorrupção das pessoas jurídicas: lei n. 12.846 de 2013**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.

CASTRO, Rodrigo R. Monteiro de; ARAGÃO, Leandro Santos de. **Sociedade Anônima: 30 anos da Lei 6.404/76**. São Paulo: Quartier Latin, 2007.

EIZIRIK. Nelson. **A Lei das S.A Comentada:** volume III artigos 138 a 205. São Paulo: Quartier Latin, 2015.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Org.). **Governança corporativa e criação de valor**. São Paulo, SP: Saint Paul.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Org.). **O futuro da governança corporativa:** desafios e novas fronteiras. São Paulo, SP: Saint Paul.

GOVERNANÇA corporativa no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: E- Papers, 2002.

GIOVANI, Wagner. Compliance- A excelência na pratica. São Paulo: 2014.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Code of best practice of Corporate Governance**. São Paulo: IBCC, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Perfil dos conselhos de administração**. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/2014/files/Pesquisa_Perfil_Conselhos_2016_vfinal.pdf > Acesso em 06 de jun de 2017

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Guia de Orientação Jurídica de Conselheiros de Administração e Diretores**. São Paulo, SP: IBGC, 2012. Disponível em: < http://www.ibgc.org.br/userfiles/files/Guia_11.pdf > Acesso em 06 de jun de 2017

LODI, João Bosco. **Governança Corporativa:** o governo da empresa e o conselho de administração. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

HARVARD BUSINESS REVIEW; SERRA, Afonso Celso da Cunha (Trad.). **Experiências de governança corporativa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001. 218 p. (Harvard Business Review)

HILB, Martin. **A Nova Governança Corporativa**. São Paulo: Saint Paul, 2009.

MARTINS, Pedro A. Batista. **Arbitragem no direito societário**. São Paulo: Quartier Latin, 2012.

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

PARENTE, Norma. **Governança corporativa. Revista de Direito Bancário, e do Mercado de Capitais**. São Paulo, 2015.

PELI, Paulo Roberto; TEIXEIRA, Paulo Rodrigues. **Assédio moral uma responsabilidade corporativa**. São Paulo: Ícone, 2006.

SILVA, André Luiz Carvalhal da; LEAL, Ricardo Pereira Câmara (Coord.). **Governança corporativa:** evidências empíricas no Brasil. São Paulo: Atlas, 2007.

SILVA, Tatiana Buzalaf de Andrade e. **Responsabilidades legais dos administradores das sociedades comerciais:** o conceito de administrar e a delimitação das suas responsabilidades perante os sócios, os acionistas, a empresa e a comunidade em que atua. São Paulo: Textonovo, 2005.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança corporativa no Brasil e no mundo:** teoria e prática. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

TOLEDO, Paulo Fernando Campos Salles de. **O Conselho de administração na sociedade anônima:** estrutura, funções e poderes responsabilidade dos administradores. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIBEIRO, Aline; GÊNOVA, Claudia Regina de; ALCÂNTARA, Eunice. **Manual de compliance: preservando a boa governança e a integridade das organizações**. São Paulo: Atlas, 2010.

LEGISLAÇÃO

BRASIL. Lei nº 6404/76, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedade por ações. Palácio do Planalto
Presidência da República, Brasília, DF, 15.dez. 1976. Disponível em:
< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L6404compilada.htm >. Acesso em: 02.abr. 2017

BRASIL. Lei nº 10406/2002, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Palácio do Planalto
Presidência da República, Brasília, DF, 10.jan.2002. Disponível em:
< http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm >. Acesso em: 03.abr. 2017