



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

Tiago Hanna Valle

## **SEBRAE e as melhores práticas de governança corporativa: Um estudo de caso comparativo**

Brasília, DF  
2017

Tiago Hanna Valle

**SEBRAE e as melhores práticas de governança corporativa: Um estudo de caso comparativo**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Doutor José Carneiro da Cunha Oliveira Neto

Brasília, DF  
2017

Valle, Tiago Hanna.

SEBRAE e as melhores práticas de governança corporativa:  
Um estudo de caso comparativo. – Brasília, 2017.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília,  
Departamento de Administração, 2017.

Orientador: Prof. Doutor José Carneiro da Cunha Oliveira Neto,  
Departamento de Administração.

1. Governança Corporativa 2. SEBRAE 3. Estudo comparativo 4.  
Serviço Social Autônomo.

Tiago Hanna Valle

**SEBRAE e as melhores práticas de governança corporativa: Um estudo de caso comparativo**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília do aluno:

**Tiago Hanna Valle**

Doutor José Carneiro da Cunha Oliveira Neto  
Professor-orientador

Doutor André Luiz Marques Serrano  
Professor-examinador

Mestra Amanda Almeida Paiva  
Professora-examinadora

Brasília, 04 de julho de 2017.

Dedico este trabalho à minha mãe, Elenice Seixas Hanna, ao meu pai, Marcelo Valle de Sousa, e ao meu irmão, Marcos Hanna Valle. Todos tiveram suma importância na minha formação pessoal e acadêmica, sempre me aconselhando da maneira mais idônea nas decisões as quais tive de passar.

## **Agradecimentos**

Agradeço a minha companheira Andressa Marinho por ter me apoiado em todos os momentos que se fizessem necessários.

Agradeço aos meus amigos e familiares por sempre agregarem e enriquecerem os momentos que passamos juntos.

Agradeço a equipe do Gabinete do Conselho Deliberativo do SEBRAE Nacional por terem me recebido e apoiado desde o primeiro contato e por permitirem que o presente estudo fosse viabilizado.

Agradeço ao Doutor José Carneiro da Cunha Oliveira Neto pela atenção e competência demonstrada como professor e orientador no período em que trabalhamos juntos.

Agradeço a Universidade de Brasília, a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, em especial ao Departamento de Administração, seu corpo funcional, docente e discente, por permitir que minha graduação ocorresse em alto nível.

## Resumo

O presente estudo tem por objetivo demonstrar o grau de aderência às melhores práticas de governança corporativa, sugeridas pelo IBGC, de um Serviço Social Autônomo, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, organização com estrutura ímpar e governança diferenciada das observadas em empresas privadas. Com a crescente ocorrência de empecilhos éticos no meio corporativo, empresas de todas as naturezas, segmentos e portes observaram a necessidade de aprimorar seus métodos de integridade e monitoramento, visando aumentar a confiança dos investidores ou de seus principais *stakeholders*. Com a utilização do método comparativo em conjunto com a elaboração de um estudo de caso, buscamos visualizar melhor a estrutura do SEBRAE/Nacional e de sua governança, criando índices de aderência aos instrumentos apresentados na 5ª edição do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativo do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. Assim, foi possível observar positivamente a qualidade de governança da instituição, estando em linha com os resultados presentes na literatura de companhias abertas listadas em bolsa.

**Palavras-chave:** Governança Corporativa; SEBRAE; Estudo comparativo; Serviço Social Autônomo.

## Sumário

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>12</b>
GOVERNANÇA CORPORATIVA .....	12
O INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA E SEU MANUAL DE MELHORES PRÁTICAS .....	17
<i>Sócios</i> .....	19
<i>Conselho de Administração</i> .....	21
<i>Diretoria</i> .....	30
<i>Órgãos de Fiscalização e Controle</i> .....	33
<i>Conduta e Conflito de Interesses</i> .....	35
O SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE .....	36
<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>39</b>
<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>40</b>
<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>45</b>
<b>REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO .....</b>	<b>47</b>



## 1. Introdução

A aversão ao risco pelos investidores é um tema frequentemente discutido pela administração financeira. Diversas teorias abordam meios para que se aumente a confiança dos principais interessados sobre uma organização. O desenvolvimento de mecanismos para que o conflito de interesses de donos/acionistas fosse solucionado resultou na teoria da agência, que tem como objetivo o aumento da confiança a partir da separação do principal *stakeholder* e da gestão da organização, dificultando assim o envolvimento de seus interesses pessoais na tomada de decisões organizacionais. Para Jensen e Meckling (1976), a teoria consiste numa relação contratual entre o detentor dos direitos da firma (principal) e um agente que delibera as decisões, evitando que os interesses pessoais dos principais sejam levados em conta e interfiram nos resultados da empresa.

É comum que empresas tenham seu desempenho decaído pelo envolvimento de interesses dos proprietários em seus processos internos. Sendo assim, em meados de 1990, a governança corporativa foi desenvolvida e é constantemente aprimorada para que se gere melhor bem-estar para o indivíduo principal da organização. Os objetivos da governança giram em torno de quatro pilares, sendo eles transparência, equidade, prestação de contas e conformidade às leis. Nas empresas de capital aberto, o grau de integridade da governança é correlacionado com a disposição de investidores em aportarem capital à organização, pois a previsibilidade de retorno é mensurada com maior clareza.

No Brasil, a governança corporativa surgiu com o intuito de trazer competitividade e atratividade aos investidores internacionais às empresas brasileiras. Com a modernização da governança e a criação de órgãos instrucionais e reguladores como a Comissão de Valores Mobiliários (CMV) e o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a governança nacional definiu sua identidade e adequou seus preceitos à modernidade. De acordo com Silveira (2002), empresas brasileiras que seguem os manuais de governança das entidades nacionais responsáveis, apresentam valor de mercado superior aos que não se sujeitam às premissas dos reguladores.

Assim como na iniciativa privada, o setor público brasileiro também passou por renovações e diferenciações na interação com o contribuinte, motivadas pela evolução tecnológica e engajamento político dos cidadãos do país. Uma das iniciativas mais marcantes da governança no setor público é o portal da transparência, criado em 2006 pela Controladoria Geral da União com o objetivo de facilitar o acesso pelo cidadão a informações financeiras sobre o dinheiro público, direito previsto em constituição e concedido pela Lei de Acesso à informação (Lei nº 12.527/2011). Observamos que esta medida faz jus aos pilares da governança: a transparência, prestação de contas (*accountability*), equidade e conformidade às leis.

Apesar do prelúdio a respeito de governança em entidades públicas e privadas, o objeto deste estudo aborda uma categoria diferenciada de organização e sua governança. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) possui características do primeiro e segundo setor, entretanto, se adequa melhor às definições de empresas do terceiro setor. O SEBRAE é um Serviço Social Autônomo (SSA) que, segundo os estudos de Marques e Cunha (2013), consiste numa entidade que recebe aporte privado compulsório e é instituída por lei apenas para legitimar o fomento, apesar disso, não existe obrigatoriedade em serem regidos por documentos legislativos públicos pois não fazem parte da União. Para Souto (2006) os SSAs são bastante característicos e, de acordo com suas pesquisas, todos possuem natureza de direito privado, desenvolvem atividades que contribuem à sociedade, o impacto é direto e perceptível no segmento ativado e, por fim, não integram a administração pública.

Não obstante à independência, é correto exigir-se que a gestão de uma entidade com financiamento da sociedade seja transparente e conduzida de maneira ética para que se dê uma continuidade lógica aos serviços. Visto isso, estamos nos perguntando se os serviços sociais autônomos fazem o que bem entendem com dinheiro público e não prestam contas ao seu principal stakeholder. Para caracterizar os *shareholders* do SEBRAE, notou-se que os responsáveis pela fonte de capital da instituição deveriam ser os principais interessados e beneficiados na organização, portanto, todos os contribuintes da alíquota compulsória incidente na folha previdenciária das empresas não optantes pelo SIMPLES Nacional. Estes são representados por diversas entidades, como associações, bancos nacionais, confederações patronais, financiadoras de projetos e inovação e a União.

A Governança Corporativa Brasileira tem como cânone os manuais de melhores práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e a Cartilha da Comissão de Valores Mobiliários, estes servindo como linha de sucessão para as melhores práticas administrativas das organizações. O Chefe de Gabinete do Conselho Deliberativo Nacional do SEBRAE e Economista, Evandro Nascimento, foi entrevistado para fins acadêmicos e aponta que o SEBRAE constituiu seu alicerce de governança ao longo dos anos, sem perder de vista sua criação como serviço de apoio à sociedade e sua estrutura ímpar. O referencial teórico do trabalho discorrerá sutilmente sobre a história do SEBRAE e de sua governança, buscando também contrastar com que é sugerido às companhias abertas pelo IBGC.

Visto que o trabalho girará em torno de uma comparação entre o modelo de governança do SEBRAE/NA e o embasamento teórico do IBGC, o método escolhido foi o estudo de caso comparativo. Tilly (1984) define a estratégia comparativa como a exploração e descrição das unanimidades e discrepâncias, a fim de destacar as peculiaridades de cada objeto estudado. Assim, demonstraremos as variações entre os instrumentos de governança corporativa do SEBRAE/NA e a estrutura sugerida pelo Manual.

Sendo assim, elaboraremos um estudo de caso verificando a aderência entre a estrutura de governança do SEBRAE/NA e a sugerida na 5ª edição do Manual de Melhores Práticas de Governança Corporativa, redigido pelo IBGC (2015), utilizando os princípios de gestão íntegra em organizações públicas, definidos pela Estrutura Internacional de Boa Governança da *International Federation of Accountants* - IFAC, lançada em julho de 2014, para parear os conhecimentos ao contexto organizacional do SEBRAE.

O estudo consiste em uma pesquisa qualitativa utilizando dados primários, oriundos de documentação interna da organização estudada, obtida a partir da imersão no ambiente corporativo, concatenando com informações e referências externas. Para que a visualização seja mais palatável, será elaborado um checklist dos itens avaliados, demonstrado a aderência das melhores práticas de governança corporativa presentes na organização.

A análise dos resultados tem natureza descritiva, apontando pontos fortes e fracos na Governança do SEBRAE, quando comparada à sugerida pela literatura do IBGC (2015). Com o estudo, buscamos descrever os instrumentos da governança

corporativa e acrescentar à literatura de governança dos Serviços Sociais Autônomos e outros modelos de organização similares. Como fruto da pesquisa, visamos criar insumos para que os responsáveis Governança Corporativa do SEBRAE e de outras organizações do terceiro setor aprimorem suas técnicas no âmbito estratégico.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Governança Corporativa**

A otimização da utilidade sempre foi o objetivo principal de qualquer organização, sendo ela com ou sem fins lucrativos. Para Alchian (1950), não existe melhor maneira de gerar eficiência na empresa do que conviver imersa em um ambiente competitivo, onde uma performance abaixo do esperado gerará um resultado tão ruim quanto. Schleifer e Vishy (1997) concordam sobre a maior eficiência em empresas dentro de um campo competitivo, entretanto, indagam que o ambiente por si só não consegue solucionar os problemas de governança. Em um cenário realista, os empresários não detêm recursos a um preço competitivo em sua disposição a todo momento e, para isso, utilizam de maneiras obscuras para gerar retorno.

A ética nos negócios foi alvo do estudo de Nicolás Alarcón *et al* (2015) e os autores chegaram à conclusão de que quanto maior o comprometimento ético e social da empresa, melhor é a percepção do cliente sobre ela. Veit e Murphy (1996) aplicaram um questionário a profissionais do mercado financeiro e comprovaram que a ética neste meio é muito aquém do desejado, tendo mais de 20% dos respondentes passado por alguma situação que contrariasse os princípios éticos ao longo de sua carreira.

Após algumas crises econômicas ocorridas devido à falta de integridade nas práticas empresariais, diversas regulações, recomendações e inevitabilidades emergiram para aumentar a atratividade de empresas que captam capital de investidores. Leis como a *Sarbanes-Oxley* (2002), elaborada pelo senador americano Paul Sarbanes e pelo deputado de mesma naturalidade, Michael Oxley, tem como objetivo a garantia de mecanismos que deem segurança aos investidores, a fim, também, de defender as empresas da evasão monetária. Outro exemplo de regulação relacionada ao aumento da integridade das empresas é a Lei *Dodd-Frank* (2010), constituída após a crise do *subprime*, ocorrida em 2008. A lei discorreu sobre uma

reforma no sistema financeiro americano, consolidando agências regulatórias e métodos de proteção ao consumidor quando sujeito a práticas maliciosas do mercado, entre outras atualizações.

Shleifer e Vishy (1997) resumem a teoria da agência, fundamental para entender a governança corporativa, como sendo a descentralização entre a administração dos recursos e os provedores deles. O economista britânico Ronald Coase (1937) elaborou o trabalho motriz para as discussões sobre a teoria da firma (ou teoria dos custos de transação) abordando, principalmente, a lucratividade desenvolvida por organizações cuja gestão era diferenciada do proprietário do capital, ocasionando maiores custos intermediários (de transação). Segundo Jensen e Meckling (1976), a firma serve como uma plataforma fictícia para a contratação de indivíduos a fim de gerar lucros para um alguém. Os autores complementaram sobre a minimização de conflitos de interesse caso os internos sejam maximizadores de utilidade, entretanto, os envolvidos na firma sempre focariam na maximização de benefícios próprios. Sendo assim, os autores sugerem que mecanismos de controle e monitoramento combateriam as ações dolosas dos agentes, criando maior probabilidade de sucesso da empresa. Para Alchian (1965), as atividades que envolvem a firma são sempre coordenadas por uma autoridade, autoridade esta que constitui seu poder através de um contrato voluntário com o trabalhador. O autor também caracteriza o comportamento usual de gestores de firma como sendo voltado ao crescimento dos ativos, observando a redução de custos e aumento na eficiência, buscando gerar aumento na expectativa dos investidores.

A partir da crescente necessidade do enriquecimento da solidez e transparência das empresas, diversas entidades ao redor do mundo foram criadas para auxiliar os fatores geradores de integridade a organização. O G20 em conjunto com a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (G20; OCDE, 2015) referem-se aos princípios de governança por eles dispostos com o objetivo de esclarecer que as políticas de governança corporativa são importantes para atingir objetivos econômicos mais amplos, com respeito a confiança do investidor e formação e alocação de capital. Também no material desenvolvido, a entidade dispõe que a qualidade da governança afeta no custo para acesso a capital das organizações, utilizados para o crescimento delas. O nível da governança interfere na confiança daqueles que provém o capital, esses que impactam, direta ou indiretamente, no valor

gerado pela empresa a partir de métodos justos e equiláteros. O IBGC (2015) define governança corporativa como sendo a estrutura pela qual as organizações são geridas, observadas e estimuladas, envolvendo a relação entre sócios, conselho administrativo, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e os demais *stakeholders*. Também para o IBGC, o arcabouço teórico que envolve a governança corporativa lida com 4 peças-chave: Equidade, Transparência, *Accountability* e Conformidade às leis.

Para Oliveira e Pisa (2015), equidade consiste em oportunidades iguais para todos os envolvidos na organização, independentemente de qualquer peculiaridade, sendo as conquistas embasadas em qualidades e resultados. Os autores conceituam transparência como sendo a capacidade de demonstrar, sem objeções, os dados relativos aos processos que estão sendo feitos, para que se tenha uma real percepção sobre a eficácia, eficiência e efetividade do gestor. *Accountability* é um conceito digno de uma temática específica, não existindo uma palavra em português que suprima todo o sentido que se deseja passar. Assim sendo, Pinho e Sacramento (2009) fizeram uma discussão sobre o assunto e chegaram à conclusão que “o significado do conceito envolve responsabilidade (objetiva e subjetiva), controle, transparência, obrigação de prestação de contas, justificativas para as ações que foram ou deixaram de ser empreendidas, premiação e/ou castigo”. Para a governança, essas tarefas são relacionadas a quem teve o poder delegado e esse deve ser *accountable* com o detentor do capital (principal). O último item é a conformidade às leis (também será encontrado na forma de *compliance*), fazendo jus a adequação das atividades da empresa para entrarem em conformidade com as normativas constitucionais e regulamentadoras que a compreende. O *Compliance* ganhou destaque nas empresas instaladas no Brasil após a sanção da Lei Anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), que dispõe em sua ementa sobre “a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências”.

A *International Federation of Accountants* - IFAC elaborou um trabalho no ano de 2014 abordando os diversos princípios de governança em entidades públicas, entretanto, ao analisarmos estes preceitos, observamos que também se aplicam com clareza a entidades de natureza privada. Os 7 princípios da IFAC para a governança em instituições públicas estão sempre amparados pelas peças-chave e são os seguintes:

**Princípio A:** Comportar-se com integridade, demonstrando forte comprometimento a valores éticos e respeitar a regra da lei:

A entidade constitui padrões através de códigos de conduta, estatutos e regimentos, sendo promovidos através de um sistema de recompensas e punições onde os colaboradores são monitorados individualmente. Também é indicado que sempre se conheça e combata as vulnerabilidades a respeito dos conflitos de interesse que envolvem a equipe interna, em especial os gestores-chefes e responsáveis. É necessária a criação de dispositivos para proteger os denunciadores de fraudes, má gestão e corrupção, contribuindo com o encorajamento para as denúncias.

**Princípio B:** Assegurar abertura e engajamento compreensivo do *Stakeholder*:

A entidade trabalha em prol de seus *Stakeholders*, portanto, deve garantir maior transparência e confiabilidade. Elaboração de mecanismos que tragam comunicações e consultas claras e confiáveis fazem com que o *Stakeholder* se sinta mais seguro e inclinado a fomentar a empresa. A promoção de assembleias gerais para que o contato com o principal seja reforçado reforça este princípio. A cooperação a fim de gerar sinergia em atividades é outra prática indicada para que se interaja com os membros da cadeia de suprimentos.

**Princípio C:** Definir os resultados a partir de práticas sustentáveis que tragam benefícios econômicos, sociais e ambientais:

O corpo administrativo da organização deve assegurar que os propósitos futuros anseiem os objetivos definidos, contribuam para os benefícios e resultados esperados, tudo isso consciente dos recursos e limites disponíveis, tornando a cadeia sustentável. *Inputs* de todos os *stakeholders* envolvidos são fundamentais para a geração dos resultados contínuos da empresa e para o equilíbrio dos recursos finitos disponíveis.

**Princípio D:** Determinar as intervenções necessárias para que se otimize a conquista pelos resultados pretendidos:

A partir da mistura de intervenções legais, regulatórias e práticas que devem ser embasadas em estudos de alta qualidade, os responsáveis pela tomada de decisões da empresa devem ponderar as operações que geram os resultados, revisando-as sistematicamente para que se mantenham maximizadas.

**Princípio E:** Desenvolver a capacidade da entidade, incluindo as competências de seus líderes e indivíduos:

Organizações necessitam de estruturas e lideranças apropriadas, assim como empregados bem capacitados, com habilidades afiadas e uma mentalidade alinhada à da empresa. Para que os resultados sejam coerentes com os objetivos, além dos aspectos técnicos, o dono da firma deve observar mudanças no ambiente que envolve a organização e nos indivíduos nela inseridos para selecionar, dentro de sua autonomia como detentor de capital, quem permanece, quem entra e quem sai.

**Princípio F:** Administrar riscos e a performance através de robustos sistemas internos de controle e práticas financeiras eficientes:

Os detentores de capital devem assegurar que as suas controladas tenham implementado e possam sustentar sistemas desenvolvidos de monitoramento de desempenho que facilite a efetividade e eficiência de *outputs* planejados. Gestão do risco e controle interno são partes integrantes de um sistema de administração e cruciais para a obtenção dos resultados. Eles são fundamentais para a identificação de problemas críticos e a resolução destes, a fim de não interferir nos objetivos almejados.

**Princípio G:** Implementar boas práticas de transparência, relatórios e auditoria para que se tenha um concreto *Accountability*.



*Accountability* é o mecanismo para que se assegure a responsabilidade e responsividade sobre os que tomam decisões e entregam serviços. Um *Accountability* eficaz não somente relata atividades concluídas, mas também faz com que os *Stakeholders* entendam e reajam aos planos da entidade e façam com que ela exerça suas atividades de maneira transparente. Tanto auditorias internas quanto externas contribuem para o sucesso do *Accountability*.

A partir da compreensão dos princípios e do auxílio literário de Shleifer e Vishny (1997), entendemos que a governança corporativa lida com as maneiras em que os detentores de capital asseguram-se que seus investimentos trarão retorno. Os mecanismos de governança geram a descentralização e democratização do poder, responsividade e responsabilidade ao agente determinado para gerir a organização, lembrando que os direitos dos acionistas se limitam a algumas questões. Assim sendo, a seguir serão abordados os mecanismos que compõem as melhores práticas de governança estratégica, a fim de esclarecer a estrutura mais usual para que se obtenha o melhor nível de integridade e solidez possível.

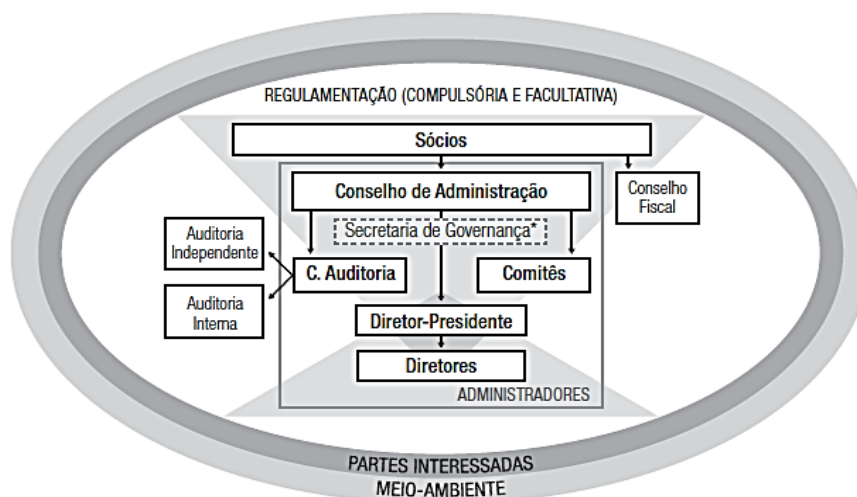
## **2.2. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e seu Manual de Melhores Práticas**

Com a política voltada ao aumento do fluxo cambial estrangeiro no Brasil no final do século passado, criou-se a necessidade das empresas nacionais requintarem suas práticas de governança para se tornarem atrativas aos investidores. Em conjunto com esse movimento, o administrador de empresas Beng Hallqvist e o professor e consultor João Bosco Lodi criaram o Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração - IBCA, no ano de 1995. O IBCA era constituído por empresários, conselheiros, executivos e estudiosos que tinham como objetivo fortalecer a administração de empresas. Futuramente, em 1999, as necessidades da administração brasileira voltaram-se com um forte viés a questões de propriedade, diretoria, conselho fiscal e auditoria independente, entre outros, fazendo com que a direção do IBCA conduzisse a organização para a governança corporativa, mudando o nome para Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC. O IBGC

consolidou sua posição como referência na área e hoje é o maior responsável na condução e influência sobre o assunto no Brasil.

Os valores do IBGC refletem os materiais desenvolvidos por eles, permeando o pró-ativismo, a diversidade, a independência e a coerência com o conteúdo focal. A estrutura organizacional é baseada no manual de melhores práticas desenvolvido pela própria entidade, assim sendo, possuem conselho, comitês, auditorias, assembleias gerais e os vários outros instrumentos que serão dispostos a seguir.

Em 2015, o IBGC lançou a edição mais atualizada de seu principal documento, o Manual de Melhores Práticas de Governança Corporativa. A 5ª versão do documento destaca recomendações embasadas em “referências legais, regulatórias, acadêmicas e práticas, nacionais e internacionais, que tratam do tema Governança Corporativa, bem como de experiências e opiniões de entidades governamentais, de mercado, associações de classe, de profissionais, além de indivíduos de reconhecida competência na matéria e de entidades internacionais congêneres.” (IBGC, 2015). Na apresentação da ferramenta, a entidade observa a melhora em comparação com as edições anteriores a respeito da maior abrangência da governança aos diversos *stakeholders*, que não fossem apenas os acionistas, assim, portanto, tornando-se menos prescritiva. Essa característica é relevante para o presente trabalho, visto que a estrutura dos detentores de capital que será abordada na comparação é diferenciada das encontradas em empresas de capital aberto. A seguir, a figura 1 retrata a estrutura básica da governança corporativa:



\* O profissional da secretaria de governança não é administrador, apesar de inserido junto aos demais órgãos do âmbito dos administradores.

Figura 1: Contexto e estrutura do sistema de governança corporativa. Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa - IBGC (2015)

### 2.2.1. Sócios

O papel do sócio é essencial para o bom funcionamento da Governança de Corporações. Para Bebchuk (2005), a participação efetiva dos sócios é fator decisivo para a mitigação dos problemas que buscam ser solucionados com a aplicação da Teoria da Agência. Na literatura, é constatado que em algumas empresas, os sócios buscam apenas a criação de valor si próprio (PARRINO et al., 2003), descontinuando o desenvolvimento sustentável almejado para o crescimento da corporação. Por outro lado, Fama e Jensen (1983) discorrem sobre a categoria de sócios que busca aplicar mudanças fundamentais para a melhoria dos resultados da corporação, descolando de seus interesses próprios. Na concepção de Renneboog e Szilagyi (2011), a importância dos sócios aumenta conforme ocorre a continuidade na posse de ações da organização, buscando criar valor para a firma a partir de aprimoramentos sem a mudança de controle da sociedade.

No 5º Manual das Melhores Práticas de Governança Corporativa (IBGC, 2015), observamos inicialmente uma sessão voltada aos sócios, contemplando o conceito “uma ação, um voto”. Na organização societária, a detenção de uma ação da empresa equivale ao direito percentual que ela representa nas tomadas de decisão pertinentes aos acionistas.

É abordada também a necessidade de um Estatuto Social, servindo como complemento à lei e consolidando as atribuições de cada agente de governança. O Estatuto é utilizado para dar transparência e cadência aos processos internos, através da padronização de princípios e premissas a serem seguidos, assim fomentando a segurança de todas as partes interessadas.

Observamos também a recomendação para que ameaças de tomada de controle da governança sejam contidas através de medidas chamadas *poison pills*, ou em português “pílulas contraveneno”. A mudança brusca do controle da empresa pode ocasionar a ruptura de planos de ação de longo prazo, causando instabilidade às partes interessadas, expropriação dos resultados gerados pelo controle anterior e, também, a imersão da sociedade corporativa em um ambiente conflituoso. Que se faça constar, as *poison pills* devem ser utilizadas em favor da empresa como um todo, não sendo acionadas por decisões que beneficiam somente os majoritários ou uma parcela da organização.

A mediação e arbitragem deve ocorrer da maneira mais rápida e fluída possível com a finalidade de resolver controvérsias e divergências entre sócios e administradores e entre o corpo governante e a própria organização, evitando assim a degeneração dos resultados e desempenho da organização.

Os acordos entre sócios devem ser livres de penalidade, desde que não prejudiquem o funcionamento da organização, criem conflitos de interesses e excedam o direito limitado à categoria, sendo disponíveis e informados a todos os demais participantes da sociedade.

Para que a comunicação entre os detentores de capital seja facilitada, existe a sugestão da ocorrência de assembleias gerais entre eles, visando a liberdade de fluxo de informações, sempre buscando a melhoria de sua controlada. Não existe uma recomendação exata a respeito do conteúdo deste tópico, porém, os mais diversos assuntos devem ser abordados no encontro e quaisquer medidas que se enquadrem dentro do escopo estatutário podem ser tomadas pelos participantes para se chegar a uma conclusão.

Lembrando dos princípios abordados pela IFAC (2014), a convocação para a assembleia deve ser amplamente divulgada para que envolva o maior número de participantes, sendo convocada pelo menos 30 dias antes da data marcada. Qualquer material que seja apreciado pela assembleia deve ser enviado na data da convocação juntamente à pauta, onde os objetos passarão por análises pertinentes pelos sócios. Assuntos extrapauta a serem abordados devem ser concordados por todos os sócios antes de serem discorridos. Em caso de companhias abertas, as atas de assembleias de acionistas devem ser enviadas à Comissão de Valores Imobiliários e à Bolsa de Valores em que a empresa é listada. Para facilitar a interação dos integrantes, um manual de participação das assembleias deve ser disponibilizado nos diversos meios de acesso ao acionista e também enviado à CVM e à Bolsa em que se insere. A empresa deve dar mecanismos prévios a reunião para que os sócios proponham e questionem acerca de assuntos pertinentes e potencialmente inclusivos na ordem do dia da assembleia.

A composição do conselho será abordada em seguida, entretanto, recomenda-se que os sócios indiquem candidatos ao conselho deliberativo e fiscal que, segundo o IBGC (2015), devem ter "alinhamento com valores e princípios da organização, competência técnica, experiência e reputação ilibada, bem como capacidade de atuar

de maneira diligente e independente de quem os indicou”. Devem ser aceitas sugestões de candidatos através de procuração, visto que a administração é instruída a facilitar o acesso remoto dos *shareholders* às conferências voltadas a eles.

A alienação ou mudança nos direitos de controle da organização tende a ser um assunto delicado. Avulsa à ordem jurídica e às especificações que ocorrerem, situações onde um sócio controlador deseja se livrar, direta ou indiretamente, de sua cota-parte na empresa devem ser anunciadas e executadas de maneira transparente e equitativa. É indicado que qualquer movimento de mudança de controle ocorra por meio de uma Oferta Pública Inicial (IPO), onde possa participar qualquer sujeito que tenha interesse. A administração deve participar apenas por meio de seu conselho, sendo este responsável pelo parecer que envolve a definição do valor de mercado da empresa e a aceitação do IPO, o preço da cota, o impacto da operação sobre os resultados e stakeholders e o alinhamento estratégico entre a empresa e seu potencial controlador, além de seu histórico.

A companhia deve prezar pela qualidade relacionada às ações em circulação, tornando-as mais líquidas e em uma quantia correta para que se tenha uma gestão ativa da base acionária. Para sociedades limitadas, sugere-se a existência de mecanismos para sucessão de cotas-parte, sendo por saída societária ou herança patrimonial. A área de Relação com o Investidor é designada ao tratamento específico dos títulos da empresa, sendo obrigatória a definição de um diretor para esta área ao se registrar na CVM.

A política de dividendos da empresa deve estar em conformidade com os resultados e suas diretrizes em relação a distribuição de lucros, necessitando ser de conhecimento de todos os interessados. O conselho é o responsável por elaborar e divulgar os métodos de distribuição de dividendos, levando em conta a periodicidade, o valor, o que pode afetar e a frequência das revisões na política de distribuição de lucros aos acionistas.

### **2.2.2. Conselho de Administração**

O Conselho de Administração é o mais conhecido e importante instrumento de governança corporativa e tem como função decidir estrategicamente os rumos que a empresa tomará. É responsável pela definição de princípios, valores, objeto social e direcionamento da governança empresarial, sendo de praxe o monitoramento da

direção executiva e a atuação intercalada entre ela e o corpo societário. Para Black (2000), o Conselho de Administração serve como a representação legal dos acionistas, tendo a responsabilidade fiduciária de monitorar a gestão da empresa. Além do monitoramento, é esperado que o Conselho de Administração contribua com conhecimentos, pareceres e contatos que contribuam para a performance da empresa (HARRIS; RAVIV, 2008).

No 5º Manual do IBGC (2015), está disposto que as cadeiras do conselho devem ser sugeridas e escolhidas pelos sócios, constituindo assim os conselheiros como representantes de confiança que devem maximizar e expor os resultados aos *shareholders*. O conselho deve elaborar, atualizar e seguir o estatuto social, regimento interno e códigos de conduta da empresa, também tomando decisões corretivas e punitivas sobre desobediência de cifras internas.

Variando entre as organizações, o poder do conselho sobre a direção executiva é definido nos diversos manuais internos da organização, entretanto, sugere-se que as decisões sejam puramente estratégicas, evitando o viés sobre a executiva. Também é de responsabilidade dos conselheiros indicar e eleger os diretores, levando em conta somente aspectos que possam melhorar a utilidade das demais partes interessadas. As diversas atribuições dos conselheiros e do conselho devem estar tipificadas no estatuto social da entidade, a fim de sanar qualquer dúvida que venha a ocorrer. Também é aconselhável que exista um regimento interno específico ao conselho, para que as diversas questões a serem deliberadas estejam resguardadas em padrões preestabelecidos

O conselho deve ser composto de membros diversificados, a fim de reunir a maior quantidade de conhecimentos, experiências, comportamentos e aspectos culturais, onde as características pessoais não devem impactar na eleição, garantindo peculiaridades e distribuição igualitária de oportunidades. Os conselheiros indicados devem estar alinhados com as necessidades da empresa para assumir a cadeira, isentos de conflitos de interesse e com correta capacidade técnica, comportamental, ética e estrutural.

O número de conselheiros membros deve ser ímpar, entre cinco e onze, variando conforme o segmento, porte, complexidade, necessidade de comitês e força da empresa; ao ser eleito, o conselheiro deve ter em mente que o responsável por sua indicação não interfere em suas decisões e, portanto, agir com independência nas

suas ações. O manual traz a seguinte recomendação: “Os conselheiros devem atuar de forma técnica, com isenção emocional, financeira e sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais. Os conselheiros devem criar e preservar valor para a organização como um todo, observados os aspectos legais e éticos envolvidos”. Apesar da individualidade de todos os conselheiros, as discussões entre o corpo aconselhador e os sócios devem ocorrer para que se tome a melhor decisão em prol dos resultados. Caso o conselheiro sinta-se parte de uma situação que gere conflito de interesses, deve abster-se da participação do determinado assunto. Em eventos que o conselheiro venha a ser pressionado e coagido a portar-se de maneira tendenciosa a interesses que não sejam a favor da organização, uma denúncia deve ser feita e, em situações extremas, deve renunciar ao cargo. Os conselheiros não devem atuar como consultores ou assessores remunerados da organização, em hipótese alguma.

São identificadas três categorias de conselheiros: internos, externos e independentes. Os conselheiros internos pertencem ao próprio quadro da organização e não são muito apropriados, visto que a função do conselho é diferenciar a operação dos arranjos estratégicos. Conselheiros externos não possuem conexão empregatícia com a empresa, mas não são independentes, ou seja, possuem vínculo ou resquício vincular com a empresa ou relacionado a ela. Conselheiros independentes não possuem nenhuma relação, seja atual ou pretérita, com a organização, auxiliando tomadas de decisão mais íntegras e imparciais para a melhoria da corporação. Existem exceções onde alguns conselheiros independentes já possam ter tido relações com a organização, entretanto, só devem ser aceitos perante análise e constatação de que o que ocorreu anteriormente não afetará o trabalho presente. Os conselheiros independentes devem assumir o protagonismo em cenários cuja outra parcela do quadro aconselhativo esteja em situação conflituosa, gerando a isenção de opiniões tendenciosas. A rotatividade é um fator importante a ser considerado, tomando cuidado com excessivos mandatos consecutivos por parte dos conselheiros, para que não se crie um vínculo ou vício que comprometa as deliberações.

O tempo indicado para o mandato dos conselheiros é de dois anos, entretanto, pode variar a depender da necessidade da continuidade dos trabalhos e da constatação de relevância no trabalho exercido. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma assembleia geral, coincidindo o final do mandato na mesma data. A

reeleição é aceita para que se constitua um conselho experiente e produtivo. A renovação do mandato deve levar em conta os resultados obtidos e as projeções ocorridas durante o mandato. As regras para eleição devem estar expressas no estatuto social da entidade e regimento do conselho.

Conselheiros eleitos devem considerar sua disponibilidade de tempo no momento em que assumem o posto, visto que participarão de reuniões a que forem convocados em conjunto com o conhecimento dos materiais que venham a ser discutidos. Não somente a respeito das atribuições técnicas, os conselheiros devem tratar com zelo quaisquer atividades ou solicitações a eles definidas. O regimento interno do conselho deve limitar a participação dos membros de seu conselho em comitês, cargos ou conselhos estratégicos e fiscais de outras instituições.

Um ponto cujo manual não aborda é a eleição do Presidente do Conselho. Todo conselho deve ter um presidente eleito para que exerça o papel de coordenação e administração das atividades destinadas àquele grupo, seja no ato da reunião ou em situações que a antecedem. A eleição deve ocorrer da mesma maneira que as outras deliberações, criando-se assim espaço na ordem do dia para que algum dos conselheiros-membros seja eleito com maioria de votos para assumir a cadeira de presidente. Vale salientar que o prazo do mandato do presidente deve coincidir com o tempo em que a cadeira de conselheiro é ocupada pelo mesmo. Para que não exista a concentração de poder e prejuízo ao dever do conselho de supervisionar a direção executiva, não deve ocorrer, de maneira alguma, o acúmulo dos cargos de diretor-presidente e presidente do conselho pela mesma pessoa.

No caso da impossibilidade de comparecimento do presidente do conselho em alguma das reuniões estabelecidas, o regimento da cúpula deve prever qual será a opção a ser seguida. No caso da existência de um vice-presidente, este deve assumir o posto de coordenador e dar fluxo à ordem do dia. A sugestão no caso da não existência de nenhum item no regimento especificando quem deve proceder com os trabalhos, é de que algum dos conselheiros do corpo seja definido em consenso para não prejudicar a qualidade das deliberações.

O manual relata que a presença de conselheiros suplentes no quadro não é aconselhável, pois as responsabilidades dos titulares são indelegáveis e pode ocorrer uma falha de alinhamento e comunicação entre os representantes concomitantes.



Dentro das diversas maneiras de avaliação de pessoal existentes, é agradável que exista algum mecanismo de qualificação das atividades dos conselheiros, causando assim maior efetividade e predisposição nos trabalhos realizados. Para que a avaliação ocorra de maneira correta, os participantes devem estar comprometidos a identificar lacunas de efetividade e pontos de força dos conselheiros, individualmente, e do conselho como um todo. Cabe ao conselho divulgar informações sobre a avaliação e relatar a análise final obtida, a fim de reforçar o desempenho percebido. A assiduidade também deve ser um ponto avaliado, constando, em estatuto social, limite de absenteísmo.

O conselho deve avaliar, periodicamente, a qualidade da direção executiva e dos diretores, individualmente; é atribuição, também, a criação de um direcionamento estratégico a partir de metas para a organização e diretoria. Os pontos devem ser revisados para adequar corretamente a capacidade real de serem atingidos. É aconselhável que exista um plano de sucessão para os executivos da empresa, sendo o conselho o responsável por definir o perfil necessário para os principais cargos da organização. Visto que estas são consideradas funções-chave, no caso de despreparo ou ausência de um encarregado, a empresa está sujeita a riscos e queda de rendimento a curto e longo prazo.

Na introdução de novos conselheiros ao quadro, sugere-se que exista um programa de integração às diversas necessidades básicas do cargo, como regimentos, estatutos, apresentação a nomes importantes da organização e, principalmente, aos ideais, operação e estrutura da organização. É importante que os programas de aprendizado aos conselheiros não ocorram apenas no início do ciclo, mas continuem ao longo do mandato para que ocorra uma consolidação do aprendizado e se acrescente progressivamente ao seu trabalho. O presidente do conselho é o responsável pelo estímulo e convites aos conselheiros à eventos que agreguem aos conhecimentos necessários para suas atividades.

Os conselheiros devem ser remunerados levando em conta as condições mercadológicas, as qualificações individuais, o acréscimo aos resultados da empresa e o risco da atividade. A organização, através de assembleias societárias, deve aprovar, de maneira transparente e coerente, qual será o valor pago aos conselheiros. É recomendada uma remuneração fixa igualitária mensal para todos os conselheiros, diferindo apenas a do presidente, devido a quantidade de tempo demandado e a

responsabilidade atribuída ao cargo. No caso da existência de remuneração variável para o conselho, esta deve ser vinculada aos resultados de longo prazo, visto que o planejamento estratégico perdura por maior tempo até ser concretizado. A remuneração da diretoria não deve coincidir com a do conselho, visto a diferenciação de tarefas e funções entre eles. Outro fator importante é que a remuneração dos conselheiros deve ser divulgada anualmente, de maneira individual, onde se possa discriminar quanto cada um ganha.

O orçamento do conselho deve ser composto de itens que auxiliem na tomada de decisão independente, constando assim de volume financeiro próprio para os devidos fins. São exemplos de despesas próprias do conselho: remuneração do corpo consultivo, cobertura de custos criados por reuniões externas e viagens dos conselheiros, treinamento e desenvolvimento dos membros, despesas da secretaria de governança, eventos do conselho de administração, seguros de gestão vinculados ao corpo administrativo, verba para consultoria e assessoramento e honorários de profissionais externos.

Existe uma diferente categoria de conselho administrativo, o conselho consultivo. Este, diferente da estrutura deliberativa, tem como função apenas aconselhar de maneira não impositiva as decisões a serem tomadas pela organização. Os membros de um conselho deste tipo não podem ter encargos de responsabilidade sobre os rumos tomados pela empresa, pois atuam somente como apoio às decisões. Assim como na modalidade anteriormente estudada, o conselho consultivo deve ser regido por documentos previamente elaborados e aprovados, sendo sujeitos também às mesmas recomendações feitas aos conselhos deliberativos.

Assim como um regimento interno da organização, o conselho também deve ter o seu próprio documento regente, demonstrando atribuições, responsabilidades e padrões de funcionamento do conselho, conformando a atuação com os preceitos estabelecidos no estatuto social da empresa. É um instrumento de gestão de processos de funcionamento do órgão, solidificando as práticas de governança.

Comitês dentro do conselho de administração são utilizados para assessoramento de determinadas matérias e podem ser permanentes ou temporários. São, preferencialmente, formados por conselheiros e seu coordenador não deve acumular funções de chefia. Existe a possibilidade de convidar participantes externos

ao conselho, para uma análise mais qualificada que a disponível somente com recursos humanos próprios. De maneira alguma, executivos da organização devem ser membros de comitês do próprio conselho. Regras para os comitês também devem ser estabelecidas em documentos, podendo existir um regimento próprio para cada unidade. Dentro do documento, devem estar dispostas as qualificações, a necessidade de empenho e o compromisso de tempo esperado. Todo comitê deve ter sua lista de integrantes e suas qualificações divulgadas, assim como a duração do mandato dos membros (semelhante ao do conselho de administração) e a composição máxima dele.

O comitê de auditoria é o mais famoso e usual dos atualmente utilizados. Este comitê tem como objetivo assessorar o conselho sobre questões referentes ao monitoramento da organização, não substituindo o conselho fiscal. É sugerido que pelo menos um dos membros do comitê de auditoria tenha experiência comprovada em contabilidade, controles internos, dados e processos financeiros e auditoria independente. As reuniões deste comitê devem ser suficientes para que na frequência que se julgue adequada, utilizando também de orçamento próprio, vindo do próprio conselho, para a contratação de consultorias jurídicas, contábeis e de áreas que se façam necessárias.

Para que os conselheiros utilizem seu tempo apenas com tarefas estratégicas, as quais são definidas no estatuto social, o presidente do conselho deve constituir uma equipe destinada a prestar quaisquer auxílios administrativos e que dê suporte ao corpo consultivo. A equipe é formada por colaboradores administrativos e técnicos, sendo liderada por algum gestor que serve como linha direta entre o Conselho e a secretaria. As tarefas atribuídas à secretaria devem ser definidas de acordo com as necessidades do conselho e a complexidade da governança. A secretaria deve prestar auxílio ao conselho e conselheiros com o objetivo de atualizá-los sobre as melhores práticas, educação continuada, material necessário para o cumprimento das deliberações a serem definidas, auxílio do presidente do conselho para a definição da ordem do dia, processos posteriores à reunião (Ata, registro de documentos, entre outros), publicar ou repassar as decisões, administrar o portal de governança, sanar necessidades burocráticas e organização das reuniões. Os conselheiros têm livre arbítrio de opinar e sugerir potenciais temas a serem incluídos na ordem do dia,

revisões de documentos que contém opiniões próprias e solicitar materiais adicionais que sejam detidos pela secretaria.

O correto preparo da reunião de conselho é essencial para o bom fluxo da governança. O calendário referente às reuniões que ocorrerão ao longo do ano deve ser analisado e aprovado pelo conselho no exercício anterior, observando a periodicidade correta (sugerido no máximo um encontro ordinário mensal), definindo uma agenda temática a ser abordada ao longo do ano, utilizando opiniões de conselheiros e da diretoria executiva e definindo o tempo a ser utilizado para cada tema a ser discutido na reunião. A secretaria de governança deve enviar os materiais a serem discutidos na reunião com pelo menos 7 dias de antecedência. A documentação deve ser eficiente, sanando todas as possíveis questões e evitando excesso de informações que possam ocasionar confusão. As propostas de deliberação devem ser fundamentadas pela diretoria, que deve prestar os necessários esclarecimentos prévios para os conselheiros, sendo estes os responsáveis pela análise das proposições. De maneira geral, os documentos a serem analisados devem ser precedidos de um sumário, facilitando o entendimento e a síntese de informações, bem como uma sugestão de voto elaborada e explicada pela diretoria. Os conselheiros têm direito de acessar qualquer material estatutário, regulatório e documental para que as deliberações sejam isentas de irregularidades e erros.

Os encontros ordinários devem ser feitos presencialmente, onde a presença remota deve ser regularizada via estatuto e utilizada em situações excepcionais. O presidente do conselho é o mediador da reunião, sendo de sua responsabilidade prezar pela qualidade do andamento e a incentivar a ampla participação dos membros da conferência. Os conselheiros são responsáveis pelas deliberações, portanto, devem ficar atentos a todos os pontos discutidos, manifestando objetivamente sua posição. Cada decisão deve ser resumida e confirmada pelos conselheiros, priorizando assuntos estratégicos da ordem do dia.

Os conselheiros devem prezar pelo bem-estar e bom andamento do encontro, avaliando e ponderando seus próprios comportamentos no decorrer da reunião. Discussões fazem parte de qualquer organização, entretanto, não podem reduzir a liberdade individual de opinião, desencadeando um resultado aquém do esperado. O manual traz como comportamentos inadequados conluios de pensamento, predominância decisiva de um único membro, hiatos de opinião, falta de preparo,

coações, manipulação, prejulgamentos, cisma entre conselheiros e a propagação de opiniões extremas, sejam céticas ou positivas, desvirtuando da realidade técnica.

Devem ser convidados para a reunião, apenas sujeitos pertinentes aos tópicos presentes na ordem do dia, onde estes devem expor suas atividades e opiniões a respeito dos temas em que são especialistas. Os convidados não devem estar presentes em momentos deliberativos, permanecendo no recinto apenas quando for conveniente. Quando necessário, o conselho deve organizar reuniões exclusivas aos conselheiros, sem a presença da Diretoria Executiva e de convidados, a fim de alinhamento do conselho e discussão de assuntos impertinentes ou que causariam constrangimento aos participantes que não fazem parte do corpo aconselhativo.

Todas as reuniões devem ser registradas em atas claras e objetivas, que são compostas do registro de quórum, deliberações acrescidas de recomendações e abstenções sobre o assunto, trâmites posteriores à decisão e prazo de execução. No término da reunião, caso a ata já tenha sido elaborada, todos os conselheiros são responsáveis por analisá-la, aprová-la e assiná-la. O sugerido é que o tempo de finalização e encaminhamento da ata para os membros do conselho, não ultrapasse 2 dias úteis. Após a aprovação, a ata deve ser disponibilizada pela secretaria de governança, seguindo os processos burocráticos necessários, visando o correto arquivamento e garantindo o acesso oportuno aos documentos. Algumas matérias devem permanecer em regime de sigilo, visto que podem ser questões estratégicas e, ao serem expostas, comprometem os resultados da empresa. Devem ter memórias avulsas registrando o conteúdo, elementos utilizados para subsidiar a decisão e a justificativa para a não divulgação dos objetos sigilosos, submetidas ao mesmo processo administrativo de aprovação e assinatura.

O Conselho de administração serve como peça central na estrutura de governança, portanto, deve prezar por melhores relacionamentos com quem se comunica. A comunicação deve ser isenta de vieses e equitativa, visando a simetria de informações e observando as regras de sigilo. Todos os indivíduos que interagem com o Conselho devem de um tratamento continuado, onde as informações relevantes devem ser repassadas com equilíbrio para cada parte. Aos sócios, o conselho deve prestar informações como relatórios anuais, convocações e materiais de assembleias gerais, site da organização e manuais pertinentes. Com a diretoria executiva, deve ser construída uma relação cooperativa para que as definições estratégicas possam ser

realizadas sem discrepâncias das idealizadas, os projetos de longo prazo tenham continuidade, a viabilidade de execução tenha aval operacional e estratégico e o poder seja dividido, respeitando a hierarquia. O elo de comunicação entre a cúpula aconselhativa e a organização é o diretor-presidente, portanto, informações devem ser totalmente límpidas, detalhadas e oportunas.

O conselho administrativo é o responsável pela contratação, monitoramento e usufruto da auditoria independente, fazendo com que seja o responsável pela definição dos honorários, elaboração do plano de trabalho e avaliação do desempenho do instrumento acompanhamento interno. O comitê de auditoria pode ser o designado a gerir a relação com a empresa contratada, conforme relatado anteriormente. A auditoria interna, assim como a externa, se retratará diretamente ao conselho ou comissão vinculada a ele. No caso da não existência de conselho, os sócios são os receptores das informações das auditorias.

O conselho de administração deve interagir periodicamente com o conselho fiscal, visando alinhar atribuições comuns aos dois e criar planos de trabalho sinérgicos. O conselho fiscal tem o direito e o dever de participar de reuniões do conselho estratégico onde assuntos pertinentes sejam tratados, sendo obrigação da secretaria do conselho administrativo distribuir atas de todas as reuniões aos membros do conselho fiscal.

### **2.2.3. Diretoria**

Até o presente momento, observamos mecanismos e funções estratégicas e de controle da governança corporativa. A Diretoria Executiva é notada por ter um efeito direto na estratégia e performance da empresa (COLBERT; BARRICK; BRADLEY, 2014) e por representar e falar pela organização aos stakeholders internos e externos (PARK; BERGER, 2004). Mintzberg (1973) identificou que o administrador executivo deve possuir as seguintes características: testa-de-ferro, líder, articulador, fiscalizador, disseminador, porta-voz, empreendedor, solucionador de conflitos, alocador de recursos e negociador.

Para que a organização obtenha resultados, a operação tem que ser executada e, usualmente, é coordenada pela Diretoria. Segundo o manual do IBGC (2005), a função da Diretoria Executiva, na Governança Corporativa, é fazer com que os objetivos e premissas do estatuto social da organização sejam cumpridos, a partir da

condução do corpo tático que coordena os setores operacionais da empresa. A direção da empresa é responsável pela a implantação de todos os processos de funcionamento e financeiros, incluindo a gestão de riscos e a comunicação com os *stakeholders*. A diretoria também é responsável pela conformidade legal, regulatória e interna, pela gestão de subsidiárias, pela preservação dos valores éticos internos e pela prestação de contas à organização, aos *shareholders* e ao conselho estratégico.

A Diretoria deve ter um líder, sendo este o diretor-presidente, citado anteriormente como o elo entre a governança estratégica e a governança operacional. É tarefa da executiva prezar pela disseminação da cultura organizacional e controlar desvios de conduta através de políticas, práticas e procedimentos formais. A avaliação da conformidade entre a proposição do estatuto social e as medidas adotadas pelos diretores deve ser feita permanentemente pelo corpo diretor, a fim de observar os efeitos obtidos.

Os diretores são indicados pelo conselho de administração, ocorrendo assim a mesma prática de diversidade e equilíbrio de oportunidades presente na indicação de conselheiros, na seleção da diretoria. Informações da direção devem ser transmitidas com clareza e objetividade aos *Stakeholders*, sempre utilizando da orientação e supervisão do conselho para tomar atitudes. Em companhias abertas, existe um cargo de diretor destinado à relação com os investidores. Caso o cargo encontre-se vago, o diretor-presidente deve incorporar as atribuições.

Transparência é um dos requisitos essenciais para um corpo diretivo eficaz, tendo coerência e planejamento na divulgação de políticas, resultados, metas e atividades já realizadas. Uma reputação positiva pode diminuir o custo do capital captado pela empresa, visto que quanto maior o risco observado, maior o retorno esperado do investidor. Além das informações divulgadas exigidas por lei, é agradável que a diretoria disponibilize informações adicionais e solicitadas por interessados da empresa.

As organizações devem utilizar sistemas corretos para a divulgação de informação, visando a simetria das informações com os *stakeholders*. A diretoria deve elaborar uma estrutura clara de disposição de informações, que é aprovada pelo conselho, objetivando finalizar a existência de posições ambíguas entre executivos da organização e aumentar a previsibilidade dos resultados, diminuindo, assim, o risco percebido pelo investidor. Os relatórios de resultado são de responsabilidade da

diretoria, devendo seguir o padrão requisitado pelos órgãos que regulamentam a empresa; as informações contidas devem abordar desde demonstrações contábeis e utilização de insumos até possíveis cenários e suas perspectivas de resultado.

A executiva é responsável pelo pessoal que a compõem, portanto, os ensinamentos sobre o código de conduta à organização são de sua responsabilidade. Também devem existir mecanismos para que se mantenha a ética, dentro e fora do ambiente de trabalho, seguindo os manuais da empresa referentes ao assunto.

Os diretores, assim como qualquer outro empregado, devem ser avaliados sistematicamente com os mesmos objetivos de uma avaliação convencional: monitoramento de resultados e estímulo à efetividade. Avaliações da diretoria servem para identificar características na postura dos membros dela, considerando também metas de desempenho, financeiras e não financeiras. O Diretor-presidente é o recomendado a tomar a frente da estrutura de avaliação, englobando todos os gestores ou, ao menos, os líderes em cargos mais altos. O superintendente é o responsável direto pela avaliação dos dirigentes subordinados a ele, assim como o conselho será o responsável direto pelo Diretor-presidente. A remuneração da diretoria deve ser aprovada pelo conselho, observando os mais diversos itens que possam impactar. O salário deve ser vinculado a resultados de curto e longo prazo, mensurados de maneira absoluta e desvinculados de medidas imediatistas que exponham a organização à riscos desnecessários. Assim que elaborado o plano de remuneração de maneira detalhada, a proposta deve ser aprovada pelo conselho e pela assembleia geral, para aí sim ser divulgada no canal de comunicação pertinente, com informações individuais de cada diretor. Caso as informações salariais sejam demonstradas de maneira conjunta, devem ser dispostos o salário máximo, mínimo e médio dentro do órgão social que se refere. É recomendado que se identifique cada fatia da remuneração, como remuneração fixa, variável e benefícios.

Assim como os conselheiros, a diretoria também tem de ter acesso a informações pertinentes para o andamento do trabalho, bem como às dependências físicas da organização, sempre respeitando as regras de sigilosidade.



#### 2.2.4. Órgãos de Fiscalização e Controle

Discorreremos brevemente, ao longo dos tópicos anteriores, sobre os instrumentos que serão expostos a seguir, observando que são utilizados como ferramentas de apoio aos principais núcleos da governança corporativa.

Iniciaremos tratando do Comitê de Auditoria, órgão muito importante e usual em empresas que utilizam conselho e auditoria externa. Segundo o IBGC (2015), sua função é auxiliar na qualidade da informação sobre assuntos tratados pela auditoria externa, como relatórios financeiros, controles internos e *compliance*. É sugerido que seu conteúdo tenha somente conselheiros independentes, evitando a contaminação do conhecimento envolvido. Qualquer assunto que envolva controles internos e monitoramento devem ser repassados ao comitê de auditoria, que em forma de parecer e voto devolvem ao conselho de administração. É interessante a participação da diretoria executiva nas reuniões do comitê, para que se alinhem às estratégias. Descobriu-se a partir da pesquisa de Teixeira et al (2015) que empresas cujo comitê de auditoria possui habilidade em finanças e contabilidade, aprecia matérias que não sejam apenas relacionadas a auditoria e que contemplam denúncias em seu rol de atividades criam maior qualidade que comitês que tratam apenas da eficiência e eficácia dos controles internos.

Nos estudos de Tinoco, Escuder e Yoshitake (2011), o Conselho Fiscal da empresa é responsável por opinar sobre demonstrações contábeis, manifestar sua apreciação sobre o relatório da administração, acompanhar as decisões de investimento da companhia e regimentar as competências do Conselho Fiscal.

De volta ao manual do IBGC (2015), o Conselho Fiscal também funciona como órgão de apoio ao conselho de administração e sua função é fiscalizar, permanente ou esporadicamente e de forma independente, as decisões do conselho administrativo, almejando a preservação do valor da empresa e o reporte aos sócios. O conselho fiscal analisa matérias financeiras, regulatórias e de relação com os investidores, opinando e tendo voz no conselho estratégico, visto que possui autonomia. A composição do conselho fiscal deve ser definida após debates com acesso a todos os sócios, não apenas aos grupos controladores. Mesmo que a empresa seja controlada por algum acionista, este deve abrir mão de seu direito de indicar todas as cadeiras.

Assim como o conselho de administração, o fiscal deve definir uma agenda de trabalho no exercício anterior, com datas de reuniões e temas a serem tratados. Os conselheiros fiscais têm os mesmos direitos a consultas e materiais que os administrativos, onde os pareceres devem inclinar-se a serem harmônicas e de comum entendimento. Os pareceres do Conselho Fiscal devem ser divulgados utilizando a mesma política de comunicação do resto das deliberações da governança, sendo de amplo acesso e contendo votos a favor e contrários na relação.

A relação entre Conselho Fiscal e sócios é apenas explicativa, onde o órgão deve prestar esclarecimento das dúvidas que surgirem sobre assuntos pertinentes. É indicado que um conselheiro fiscal participe dos eventos relevantes à organização. Com os demais membros da governança, como comitê de auditoria, auditores independentes e auditoria interna, o papel do conselho fiscal é monitoramento e trabalho conjunto, a fim da potencialização dos resultados e da conformidade.

Por ser um órgão independente, a remuneração de conselheiros fiscais deve ser fixa, proporcional ao tempo despendido às tarefas, baseado na remuneração total dos diretores executivos. Essas informações também devem ter ampla divulgação.

Como a apresentação de demonstrações contábeis íntegras e conformes a lei é uma das atribuições do conselho de administração e da diretoria, a prática de contratar uma auditoria independente para avaliar e indicar se há correção nos registros financeiros, se faz necessária. A auditoria independente se comunica com o conselho por intermédio do comitê de auditoria, onde este tabula as informações da maneira que se necessite.

Somando à auditoria independente, apresenta-se também a auditoria interna, unidade pertencente à organização cuja função é mapear, analisar e recomendar pontos relacionados a controles internos, normas e processos da empresa. Conforme a política da empresa, a auditoria interna deve ser própria ou terceirizada (desde que não seja a mesma empresa da auditoria independente), atendendo as necessidades estratégicas da diretoria e de seus coligados.

Outro instrumento para fiscalização e controle é o *Compliance*, tendo a função de mapear, gerir e criar medidas de prevenção para os riscos dos diversos âmbitos que envolvem a organização. A gestão de riscos, controles internos e conformidade (*Compliance*) é uma das práticas mais modernas de governança e vem sendo implementada em diversas empresas que prezam por um sistema ótimo de controle.

A empresa ou unidade responsável pelo *Compliance* deve prestar atendimentos à diretoria, onde esta conta com auxílio do comitê de auditoria e a auditoria interna para alinhar as necessidades de conformidade ao trabalho a ser executado. O sistema deve ter sua eficácia avaliada para que se evolua conforme as necessidades da empresa e do ambiente que a envolve.

### **2.2.5. Conduta e Conflito de Interesses**

Nos conhecimentos do IBGC (2015), os mecanismos com a finalidade de se gerar um padrão de comportamento e cultura são elaborados através de consensos entre as práticas e as necessidades da organização, enxergadas pelo setor estratégico da empresa. É pertinente lembrar que os diversos itens da governança refletem na confiança pelo investidor, diminuindo o custo de capital e aumentando a atratividade da empresa. Uma empresa com princípios e políticas solidificadas e tempestivas faz com que a incerteza sobre ela diminua consideravelmente.

Estamos envoltos de regimentos e regulações e, dentro das empresas, não poderia ser diferente. O primeiro item é o código de conduta, utilizado para a promoção da ética empresarial e consolidação de comportamentos almejados pelos integrantes do arranjo organizacional. O código de conduta deve refletir valores inertes na organização para que o padrão funcional tenha um alinhamento de postura com a cultura organizacional. O conselho de administração é o responsável pela criação e aprovação do regimento de conduta, tendo auxílio da diretoria e servindo como o espelho para o restante da empresa. Assim como a elaboração, o conselho é o responsável por monitorar e julgar, através dos instrumentos previamente citados e em última instância, desvios de conduta que venham a ocorrer.

O manual traz também a necessidade de uma ouvidoria (apresentada no manual como canal de denúncias) para que os reportes sobre desorientações de conduta, opiniões, críticas e reclamações sejam centralizados e recebam os encaminhamentos corretos. O código de conduta deve regulamentar a atuação da ouvidoria, dando a punição correta a fraudes e corrupção.

Para gerir os mecanismos de conduta, a executiva deve criar um comitê designado a implementar, disseminar, treinar, revisar e atualizar os meios de combate à corrupção. O Comitê de Conduta é subordinado ao conselho, mas exerce sua atividade de forma independente e autônoma, evitando conflito de interesses

relacionados a fraudes. Os membros do comitê devem fazer parte da organização (evitando diretores), serem qualificados para atender as tarefas atribuídas e ter a indicação ratificada pelo conselho de administração. O grupo designado ao instrumento deve eleger um coordenador e um secretária, criar um regimento próprio, um calendário anual, agendas e atas de reuniões, visando a fluidez dos trabalhos e comunicação da comissão.

A cúpula estratégica deve prezar pela integridade total nos processos da organização, a partir da gestão de potenciais situações de conflitos de interesse, utilizando o código de conduta para resguardar-se. Para tal atitude, o monitoramento em cima de transações onde possam haver focos de desvio de finalidade deve ser reforçado, assim como a análise de ocorrências suspeitas de utilização indevida de informações privilegiadas.

Uma política de divulgação de informações que evite a quebra da equidade entre os detentores de capital deve ser deliberada pelo Conselho, onde as notícias devem ser prestadas de forma clara, dividida conforme responsabilidades, responsiva, respeitando as políticas de sigilo e tempestividade, simétricas e com a atribuição de um porta voz para a comunicação.

As doações e contribuições também devem estar regulamentadas. Ao se tratarem de doações políticas, o Conselho de Administração deve tomar conhecimento e decidir sobre a concretização ou não da ação. É importante informar que entidades públicas não devem fazer doações a partidos políticos ou a pessoas jurídicas e físicas vinculadas a eles.

A definição de uma política para prevenção e detecção de atos de natureza ilícita se faz necessária para que a imagem e resultados da organização sejam preservados. O Conselho de Administração e a Diretoria Executiva, em parceria, devem desenvolver um mecanismo para detectar e combater ações ilícitas, como alicição, corrompimento ético e embustes.

### **2.3. O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE**

No século XX, pautado por revoluções e eventos extraordinários, houve reformas na administração pública e a implantação de medidas a fim de potencializar

a economia brasileira. Uma das medidas, regimentada pela lei nº 200 de 1967, constituiu uma divisão clara entre a administração pública direta e indireta.

Visando o desenvolvimento econômico do país, as paraestatais começaram a surgir em peso durante as décadas de 60 e 70, fazendo um trabalho em paralelo com a administração pública e visando a ascensão do setor privado. Para Borges (2011), uma paraestatal consiste em uma entidade de natureza privada, cuja atuação é coexistente ao estado, objetivando a prosperidade de atividades de relevância pública.

Dentro da categoria de paraestatal, estão os Serviços Sociais Autônomos (SSA). Os SSAs, para Souto (2006), “possuem personalidade jurídica de direito privado, desenvolvem atividades privadas de interesse coletivo, e que, por isso mesmo, são fomentados pelo poder público”. Cunha e Neto (2013) identificam que a obrigatoriedade de se existir em lei a constituição de cada Serviço Social Autônomo, ocorre para legitimar o repasses compulsórios e também desatribuir do estado a gestão daquela pessoa jurídica.

O SEBRAE tem como missão a promoção da competição positiva e o desenvolvimento sustentável dos pequenos negócios e fomentar o empreendedorismo, visando fortalecer a economia brasileira. Observamos diversas empreitadas vinculadas à organização, em prol do crescimento e benefício de micro e pequenas empresas, sendo possível que elas utilizem os serviços do SEBRAE a qualquer momento.

Além da receita gerada por serviços prestados a micro e pequenas empresas, o analista técnico da Unidade de Gestão Orçamentária e Contabilidade da entidade, Antonio Carlos Santos, explicou que os contribuintes da principal fonte de receita do SEBRAE/NA, a Contribuição Social Ordinária (CSO), são todas as empresas que não são optantes pelo SIMPLES Nacional (tributação específica para empresas que geram receita de até 3,6 milhões de reais). Tipificado na lei nº 8.029/1990, as empresas que ultrapassem o gatilho de receita ou não optem pelo SIMPLES contribuem com um percentual entre 0,3% e 0,6% de sua folha salarial em alíquota compulsiva destinada ao fomento do ambiente econômico da micro e pequena empresa. Constitucionalmente, os SSAs devem seguir as obrigatoriedades presentes no artigo 135º da Lei de Diretrizes Orçamentárias (Lei nº 13.242/2015) que consiste no encargo de disponibilizar informações administrativas em sua página da internet, em local

acessível e claro. Outra maneira de manterem-se íntegras é a partir da utilização de várias das práticas de governança listadas na seção anterior.

Com esse modelo de negócio, ficaria difícil de definir a composição societária da organização, no entanto, o artigo 3º da lei nº 99.570 de 1990 declara os membros do conselho deliberativo e, conseqüentemente, os potenciais interessados nos resultados do SEBRAE. Como a entidade é desvinculada do controle público, atualizações ocorreram ao longo dos anos e, neste momento, os documentos que demonstram a estrutura de governança são o Estatuto Social e Regimento Interno da organização e de seu Conselho Fiscal e Administrativo.

A matriz do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas é o SEBRAE/Nacional, uma espécie de holding do SEBRAEs Estaduais, cuja receita é centralizada e distribuída por ele, assim como as diretrizes para os Planos de Ação plurianuais e modelos básicos para documentos estruturais. Cada uma das unidades estaduais do SEBRAE possuem um Conselho Deliberativo Estadual, também na forma de Conselho Deliberativo Nacional (CDN), no SEBRAE/Nacional

O Conselho Deliberativo Nacional, órgão equivalente ao conselho administrativo relatado no manual do IBGC, é composto de 13 entidades, possuindo representação titular e suplente para cada uma. As organizações pertencentes ao CDN foram definidas pensando na representatividade aos supostos *shareholders* do SEBRAE, apesar do capital da empresa ser fechado e não existirem cotas que não sejam da própria empresa. Fazem parte do conselho as seguintes entidades: Associação Brasileira dos SEBRAE/Estaduais (ABASE), Associação Brasileira de Instituições Financeiras de Desenvolvimento (ABDE), Associação Nacional de Pesquisa, Desenvolvimento e Engenharia das Empresas Inovadoras (ANPEI), Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), Banco do Brasil S.A. (BB), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Confederação das Associações Comerciais e Empresariais do Brasil (CACB), Caixa Econômica Federal (CEF), Confederação da Agricultura e Pecuária do Brasil (CNA), Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), Confederação Nacional da Indústria (CNI), Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP) e Secretaria Especial da Micro e Pequena Empresa (SEMPE/União). Os conselheiros são eleitos a partir de indicações das entidades representadas, perante aprovação do colegiado. As reuniões ocorrem mensalmente

e englobam diversos objetos de discussão, sendo coordenada por um presidente eleito pelo colégio de conselheiros cujo mandato se equipara ao tempo de atuação como conselheiro. Os assuntos a serem deliberados sempre são incumbidos a um relator ou comissão, responsável por elaborar pareceres e votos que são aceitos ou não, com ou sem ressalvas, pelos conselheiros.

A estrutura diretiva do SEBRAE foi estabelecida também na lei nº 99.570/1990, sendo definidos três diretores: um diretor-presidente, um diretor de administração e finanças e um diretor técnico. Os diretores têm relacionamento direto com o Conselho Deliberativo e Fiscal, entretanto, a participação nas reuniões é apenas como convidados, não tendo o poder da decisão nas matérias discutidas.

Os órgãos de apoio ao controle e monitoramento do SEBRAE consistem em Auditoria Interna, Auditoria Independente, *Compliance*, Comissões Diversas e Conselho Fiscal. O Tribunal de Contas da União (TCU) tem a função de fiscalizar as contas do SEBRAE, recomendando procedimentos em algumas situações, fazendo o trabalho de um órgão regulatório.

O SEBRAE também possui documentos que gerem a conduta de seus empregados e conselheiros, assim como os processos internos da instituição, de seu conselho administrativo, fiscal e do comitê de auditoria e compliance.

### **3. Metodologia**

A escolha para a demonstração de resultados visou dar a maior dinamicidade possível à transmissão das semelhanças e diferenças entre a estrutura de governança sugerida pelo manual de melhores práticas do IBGC e a observada no SEBRAE/NA.

Os dados sobre a Governança do SEBRAE/NA foram coletados a partir de documentos internos e a imersão no ambiente corporativo, permitido pela função de estagiário do autor.

Foi criado um *checklist* com a presença dos instrumentos que serão avaliados como “presentes”, “ausentes” ou “não se aplica” na Governança do SEBRAE/NA. Apenas itens que sejam direcionados à empresas com capital aberto ou negociação de seu capital em forma de ações serão classificados como não aplicáveis.

A análise qualitativa dos itens será auxiliada por indicadores que serão elaborados a partir de uma análise percentual, onde será observado quanto cada grupo está aderente às práticas do Manual do IBGC. A análise dos resultados irá

ênfatizar aspectos relevantes e peculiaridades encontradas, descrevendo o saldo encontrado.

#### 4. Análise dos Resultados

O ponto fundamental na reflexão dos resultados é a lembrança de que o SEBRAE tem uma estrutura de governança peculiar, definida por leis e não se enquadra totalmente nas organizações-alvo do Manual de Melhores Práticas do IBGC: Empresas de Capital Aberto. Na tabela 1, observaremos a presença do Checklist preenchido a partir das evidências obtidas do SEBRAE/NA.

Tabela 1: Checklist dos instrumentos de governança presentes no SEBRAE/NA

<b>Sócios</b>	Presente	Ausente	Não se aplica
Conceito “uma ação, um voto			x
Estatuto Social	x		
Mecanismos de proteção da tomada de controle (poison pills)	x		
Mediação e arbitragem			x
Acordo entre os sócios			x
Assembleia geral/Reunião de sócios			x
Transferência de controle			x
Liquidez dos títulos			x
Política de dividendos			x
Conselho de família			x
<b>Total</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>8</b>
<b>Conselho de Administração</b>	Presente	Ausente	Não se aplica
Atribuições	x		
Composição do conselho de administração	x		
Independência dos conselheiros	x		
Classes de Conselheiros		x	
Papel dos conselheiros independentes em situações de potencial conflito na ausência de separação entre diretor-presidente e presidente do conselho		x	
Prazo do mandato	x		
Disponibilidade de tempo	x		
Presidente do conselho	x		
Conselheiros suplentes	x		
Avaliação do conselho e dos conselheiros		x	
Avaliação do diretor-presidente e da diretoria executiva		x	
Planejamento da sucessão		x	
Introdução de novos conselheiros		x	
Educação continuada dos conselheiros	x		
Conselhos interconectados		x	
Remuneração dos conselheiros de administração		x	
Orçamento do conselho e consultas externas	x		



Conselho consultivo		x	
Regimento interno	x		
Comitês do conselho de administração	x		
Comitê de auditoria	x		
Secretaria de governança	x		
Reuniões do conselho de administração	x		
Confidencialidade	x		
Relacionamentos do conselho de administração	x		
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
<b>Diretoria</b>	<b>Presente</b>	<b>Ausente</b>	<b>Não se aplica</b>
Atribuições	x		
Indicação dos diretores	x		
Relacionamento com partes interessadas	x		
Transparência	x		
Papel da diretoria no código de conduta	x		
Avaliação da diretoria		x	
Remuneração da diretoria	x		
Acesso às instalações, informações e arquivos	x		
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>Órgãos de Fiscalização e Controle</b>	<b>Presente</b>	<b>Ausente</b>	<b>Não se aplica</b>
Comitê de auditoria	x		
Conselho fiscal	x		
Auditoria independente	x		
Auditoria interna	x		
Gerenciamento de riscos, controles internos e conformidade (compliance)	x		
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Conduta e conflitos de interesses</b>	<b>Presente</b>	<b>Ausente</b>	<b>Não se aplica</b>
Código de conduta		x	
Canal de denúncias	x		
Comitê de conduta	x		
Conflito de interesses	x		
Transações entre partes relacionadas	x		
Cuidado com o uso de informações privilegiadas	x		
Política de negociação de ações			x
Política de divulgação de informações		x	
Política sobre contribuições e doações		x	
Política de prevenção e detecção de atos de natureza ilícita	x		
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>Total Geral</b>	<b>36</b>	<b>13</b>	<b>9</b>

Na tabela 2, resumo dos resultados obtidos, observaremos que na subdivisão “sócios”, uma grande parcela dos instrumentos não se aplicaria ao objeto de estudo,

pois sendo uma empresa sem fins lucrativos, o SEBRAE não se estrutura como uma sociedade. Também é importante observarmos que nas práticas de monitoramento e estratégia, a governança do SEBRAE/NA é bem posicionada, constando um elevado percentual dos instrumentos sugeridos no manual.

Tabela 2 – Representação do Checklist de instrumentos (Tabela 1) presentes na Governança do SEBRAE/NA

	Presente	Ausente	N/A
<b>Sócios</b>	2	0	8
<b>Conselho de Administração</b>	16	9	0
<b>Diretoria</b>	7	1	0
<b>Órgãos de Fiscalização e Controle</b>	5	0	0
<b>Conduta e conflitos de interesses</b>	6	3	1
<b>TOTAL</b>	36	13	9
<b>%</b>	62,1%	22,4%	15,5%

Na divisão “Sócios”, observamos diversos instrumentos que não possuem aplicabilidade no Modelo de Gestão do SEBRAE/NA, entretanto, a instituição possui uma Estatuto Social definindo muito bem a atribuição das partes e mecanismos legais contra a tomada de controle da organização. Observamos a indicação desse desvio no gráfico 1:

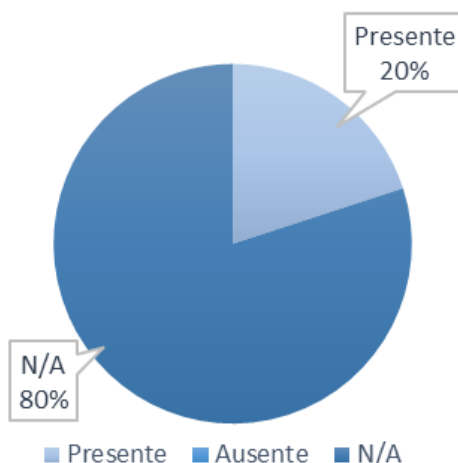


Gráfico 1: Sócios

Ao olharmos para a divisão “Conselho de Administração”, observamos uma maior aderência aos instrumentos sugeridos pelo Manual. Entretanto, algumas peças-chave para o melhor funcionamento do Conselho não são atendidas. No Conselho Administrativo do SEBRAE/NA, não estão presentes conselheiros de diferentes categorias (internos, externos e independentes), sendo todos vinculados às suas

entidades de representação, pré-definidas por lei. Podemos colocar, por analogia, que existem Conselheiros Internos, representados pela Associação Brasileira dos SEBRAE/Estaduais (ABASE), cujo corpo é composto por Diretores Superintendentes dos SEBRAE/Estaduais, e todo o resto sendo classificados como Conselheiros Externos, pois fazem parte de organizações sem vínculo direto com o SEBRAE/NA. Outro ponto falho é a falta de avaliação do Conselho sobre os membros que o compõe e a Diretoria por eles indicada. Por existir uma grande rotatividade nas cadeiras, pode-se justificar a ausência do instrumento “Planejamento da sucessão”, pois a durabilidade de um Conselheiro na cadeira é incerta. Em contraponto, o instrumento “Introdução de novos conselheiros” deveria ser reforçado e estar presente para sanar o problema da rotatividade, entretanto, não está. A única fonte inicial de informações é o Manual do Conselheiro, entregue assim que o Conselheiro toma posse. Caso o Conselheiro queira informações aprofundadas, conhecimento sobre a instituição, entre outras informações, ele deve buscá-las, criando uma barreira inercial que só é quebrada se o indivíduo tiver enorme interesse pelas tarefas que lhe aguardam. Por se tratar de uma organização sem fins lucrativos e com aporte compulsório, o Conselho é não remunerado, arcando apenas com custeio de despesas de viagem de Conselheiros que não residam em Brasília-DF. O ponto positivo do Conselho do SEBRAE é que todos os instrumentos estruturais foram atendidos, mostrando uma robustez em itens essenciais de um Colégio Administrativo. O gráfico 2 ilustra a aderência do Conselho de Administração do SEBRAE/NA às boas práticas do mercado.

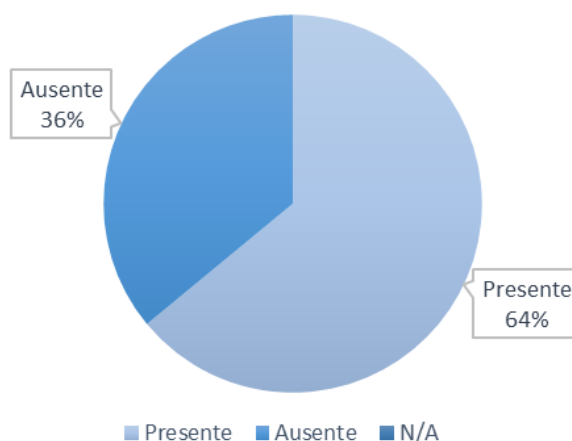


Gráfico 2: Conselho de Administração

Na seção “Diretoria”, representada pelo Gráfico 3, observamos novamente um ótimo grau de aderência. O único instrumento ausente é a “Avaliação da Diretoria”, onde o Conselho deve avaliar o Diretor-Presidente e esse deve avaliar os Diretores subordinados a ele. O fluxo de informações entre Diretoria e Conselho Administrativo é correto e supre as demandas necessárias com bastante celeridade. A remuneração da Diretoria é apreciada pelo Conselho Deliberativo anualmente e é condizente com os reajustes definidos para o quadro funcional, decididos por acordo coletivo. É interessante observar que a Diretoria Executiva do SEBRAE/NA não possui direito a voto no Conselho, participando das reuniões como convidada e possuindo direito de se pronunciar quando houver a necessidade.

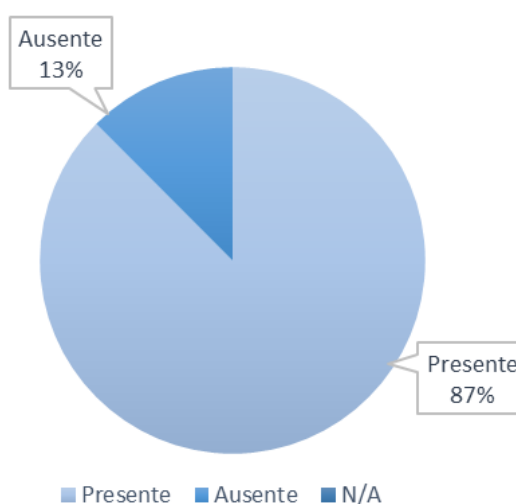


Gráfico 3: Diretoria

Foi realizada pela KPMG (2017), uma pesquisa através dos termos de referência de empresas listadas na Bovespa para observar a presença de diversos quesitos de governança. Para contrastar com os resultados do SEBRAE/NA na seção “Órgãos de Fiscalização e Controle”, observamos que a pesquisa nos mostra a existência de uma grande distância de qualidade entre os mecanismos de monitoramento e controle presentes no SEBRAE/NA e nas empresas participantes do referido estudo. Nas empresas participantes da pesquisa e listadas no nível 1 de Governança Corporativa da Bovespa consta que apenas 43% possuem comitê de auditoria, 62% possuem Conselho Fiscal permanente e 100% possuíam auditoria interna e externa; não foram apresentados dados relativos a presença de *Compliance* no estudo. Assim sendo, é possível falar que o SEBRAE/NA está acima da média do

mercado no quesito abordado. O gráfico 4 reforça a aderência do SEBRAE/NA na seção citada:

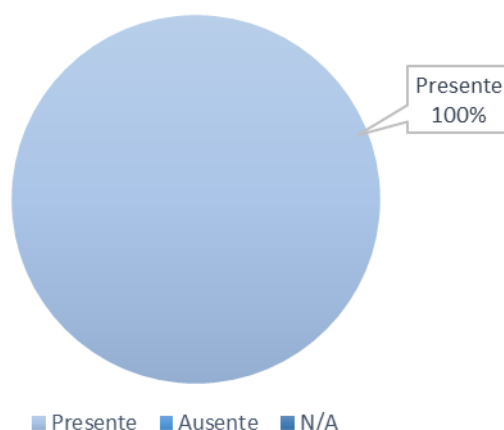


Gráfico 4: Órgãos de Fiscalização e Controle

Por último, analisamos os instrumentos referentes à “Conduta e conflitos de interesses”. Nessa seção, em específico, existe uma singularidade presente no SEBRAE/NA que o abstém de um resultado melhor. Diversos convênios são firmados entre o SEBRAE e entidades que compõe seu Conselho, caracterizando como conflito de interesses. Entretanto, são parcerias analisadas antes de serem firmadas, evitando resultados danosos aos envolvidos. A inexistência de um Código de Conduta é questão de tempo, pois o assunto já é tratado pela Comissão de Ética existente.

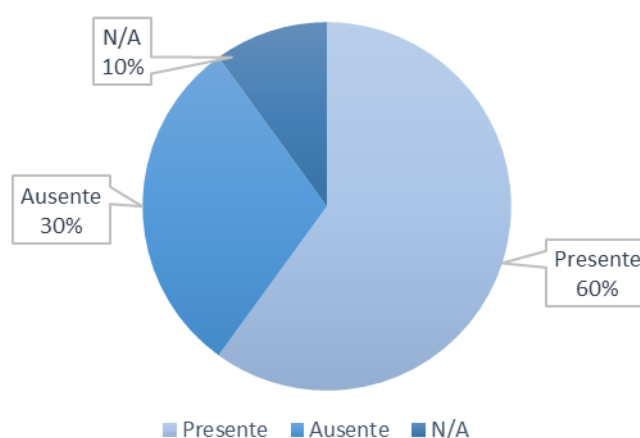


Gráfico 5: Conduta e conflitos de interesses

## 5. Conclusão

Em tempos de tentativa de aumento da integridade das organizações, a Governança Corporativa parece ser a única salvação de curto/médio prazo para combater ações de má fé dentro das organizações. Com as crescentes notícias de corrupção e suborno em qualquer uma das esferas organizacionais, seja pública ou

privada, a qualidade dos mecanismos contra interesses maliciosos cada vez se torna mais valiosa. O estudo fruto de uma parceria entre IBGC e Booz&Company (2009) revela um cenário ainda imaturo com relação ao panorama da Governança Corporativa no Brasil. É honroso observar que a organização avaliada no trabalho, ainda sim com um contexto histórico inquieto, conseguiu estruturar-se e prosseguir com a evolução em seu modelo de gestão.

O SEBRAE/NA teve uma exímia performance em mecanismos ditos como fundamentais no manual de melhores práticas, possuindo um Conselho de Administração bem estruturado, Estatuto Social e Regimento Interno bem estruturados e objetivos, órgãos de monitoramento devidamente instalados e comandados pelos seus respectivos comitês, assim como uma Diretoria Executiva engajada e harmoniosa com os objetivos propostos pelos *shareholders*.

Contudo, observamos também algumas fragilidades que devem ser superadas o quanto antes. O SEBRAE/NA não possui método para avaliar seu Conselho Administrativo, Fiscal e Diretoria Executiva, fazendo com que as opiniões internas da Governança não sejam percebidas e, conseqüentemente, ignoradas. Também não é notado, nem no SEBRAE e nem no mercado, uma adequada sucessão dos conselheiros e diretores. Os pontos analisados cujo SEBRAE/NA é não-aderente e, majoritariamente, o mercado é, são: presença de conselheiros independentes no quadro e ausência de mecanismos para evitar o conflito de interesses.

Com os resultados, conseguiremos nos engajar um pouco mais na literatura de governança corporativa, pouco explorada no Brasil, principalmente no segmento das Organizações Sociais. O desfecho foi satisfatório e dentro do esperado, demonstrando a qualidade previamente percebida pelos membros da organização. Estudos futuros na área de Governança em paraestatais devem acoplar um número maior de organizações da mesma espécie, para que se visualize se cada uma delas possui peculiaridades em suas estruturas de gestão, ou se são enviesadas pela sua própria natureza.

## Referencial Bibliográfico

ALCHIAN, A. The basis of some recent advances in the theory of management of the firm. *Journal of Industrial Economics*, v. 14, n. 1, p. 30-44, 1965.

ALCHIAN, A. Uncertainty, evolution, and economic theory, *Journal of Political Economy* 58, 211-221. 1950.

BALESTRO, Moises Villamil; DE VARGAS, Eduardo Raupp; MACHADO JUNIOR, Eliseu Vieira. Estratégias Comparativas em Estudos de Caso em Administração. In: ENEPQ, 2007, Recife. Anais do I ENEPQ, 2007.

BEBCHUK, L. A. The case for increasing shareholder power. *Harv. L. Rev.* 118, 835–914, 2005.

BLACK, B. The fiduciary duties of outside directors. Working Paper, Stanford University. 2000.

BORGES, Alice Gonzalez. Serviços sociais autônomos — natureza jurídica. *Revista Brasileira de Direito Público — RBDP*, Belo Horizonte, ano 8, n. 30, p. 139-153, 2010.

BRASIL. Lei de Acesso a Informação (Lei nº 12.527/2011) - [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm)

BRASIL. Lei nº 12.846 de 2013

BRASIL. Lei nº 200 de 1967

BRASIL. Lei nº 99.570 de 1990

BRASIL. Portal da Transparência - <http://www.portaldatransparencia.gov.br/>

BROWN, P.; BEEKES, W.; Verhoeven, P. Corporate governance, accounting and finance: A review. *Accounting & Finance*, v. 51, n. 1, p. 96-172, 2010.

COASE, Ronald. The nature of the firm. *Economica*, New Series, Vol. 4, No. 16., 1937, pp. 386-405.

COLBERT, A. E., BARRICK, M. R., & BRADLEY, B. H. Personality and leadership composition in top management teams: Implications for organizational effectiveness. *Personnel Psychology*, 67(2), 351–387, 2014.

EUA. Lei Dodd-Frank: PUBLIC LAW 111–203—JULY 7, 2010

EUA. Lei Sarbanes-Oxley: PUBLIC LAW 107–204—JULY 30, 2002

FAMA, E.F., JENSEN, M.C. Separation of ownership and control. *J. Law Econ.* 26, 301–325, 1983.

G20/OECD. Principles of Corporate Governance 2015. 2015.

HARRIS, M.; RAVIV, A. A theory of board control and size. *Review of Financial Studies*, 21: 1797–1832, 2008.

IBGC, Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015.

- IBGC; BOOZ&COMPANY. Panorama da Governança Corporativa no Brasil. 2009.
- IFAC. International Federation of Accountants. International Framework: Good Governance in the Public Sector, 2014.
- JENSEN M. e MECKLING, W. Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. In: Journal of Financial Economics. 1976
- KPMG. A Governança Corporativa e o Mercado de Capitais. 2017.
- LIJPHART, Arend. "Comparative politics and the comparative method." American Political Science Review. V. 65, 1971
- MARQUES NETO, Floriano de Azevedo; CUNHA, Carlos Eduardo Bergamini. Serviços Sociais Autônomos. Revista de Direito Administrativo, Rio de Janeiro, v. 263, p. 135-174, ago. 2013.
- MATIAS-PEREIRA, J. A GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADA NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO. Administração Pública e Gestão Social, 2 jul. 2010.
- MELLO, Gilmar Ribeiro de. Governança corporativa no setor público federal brasileiro. 2006. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2006.
- MINTZBERG, H. The nature of managerial work. New York: NY: Harper & Row, 1973.
- NICOLAS-ALARCON, Carolina et al . Sensibilidad ética empresarial. Innovar, Bogotá , v. 25, n. 58, p. 49-64, oct. 2015 .
- OLIVEIRA, A. G., & PISA, B. J.. IGovP: índice de avaliação da governança pública - instrumento de planejamento do Estado e de controle social pelo cidadão. Revista de Administração Pública, 2015, 1263-1290.
- PARK, D., & BERGER, B. K. The presentation of CEOs in the press, 1990–2000: increasing salience, positive valence, and a focus on competency and personal dimensions of image. Journal of Public Relations Research, 16(1), 93–125, 2004.
- PARRINO, R., SIAS, R.W., STARKS, L.T. Voting with their feet: institutional ownership changes around forced CEO turnover. J. Financ. Econ. 68, 3–46, 2003.
- PINHO, J. G., & SACRAMENTO, A. S. 2009. Accountability: já podemos traduzi-la para o português? Revista de Administração Pública, 1343-1368.
- RENNEBOOG, L.; SZILAGYI, P. G. The role of shareholder proposals in corporate governance. v. 17, p. 167–188, 2011.
- SHLEIFER, A.; VISHNY, R. W. (1997). A survey of corporate governance. The journal of finance, 52(2), 737-783.



SILVEIRA, A. Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, University of São Paulo, São Paulo, 2002.

SOUTO, Marcos Juruena Villela. “Outras entidades públicas” e os serviços sociais autônomos. *Revista de Direito do Estado* nº 1 jan/mar 2006

TCU. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública / Tribunal de Contas da União. Versão 2 - Brasília: TCU, Secretaria de Planejamento, Governança e Gestão, 2014.

TEIXEIRA, B. et al. Relação entre as características do comitê de auditoria e a qualidade da auditoria independente. p. 60–74, 2015.

TILLY, Charles. *Big structures, large processes, huge comparisons*. New York: Russell Sage Fdtn., 1984

TINOCO, J. E. P.; ESCUDER, S. A. L.; YOSHITAKE, M. O conselho fiscal e a governança corporativa: transparência e gestão de conflitos. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, v. 8, n. 16, p. 175-202, 2011.

VEIT, E.; MURPHY, M. Ethics violations: A survey of investment analysts. *Journal of Business Ethics*, v. 15, n. 12, p. 1287-1297, 1996.

WILLIAMSON, O. 1975. *Markets and Hierarchies*. New York Free Press. 286 pp