
Código das melhores práticas de governança corporativa — o conselho de administração

Bengt Hallqvist

O movimento de governança corporativa ganhou força durante os últimos dez anos em resposta a abusos de poder, fraudes e erros estratégicos, todos envolvendo valores significativos.

Os abusos de poder mais freqüentes são os de acionista controlador sobre minoritários, diretoria sobre acionistas e administradores sobre terceiros. As fraudes são o uso de informação privilegiada em benefício próprio, o furto ou o desvio de fundos. Os erros estratégicos vêm de muito poder concentrado em uma só pessoa, normalmente o executivo principal, que escolhe um caminho errado e demora para corrigi-lo.

O movimento de governança corporativa inicialmente foi mais forte nos Estados Unidos e na Inglaterra, países que têm mercados de capitais avançados. O foco desse movimento recai sobre órgãos já existentes, como as Comissões de Valores Mobiliários, os Conselhos de Administração e as Auditorias Independentes. Como, normalmente, o elo mais fraco dessa cadeia é o Conselho de Administração, os esforços são direcionados para essa área.

DESENVOLVIMENTO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

A estrutura legal é importante para o desenvolvimento da governança corporativa. Apesar de no Brasil haver muita discussão sobre as mudanças da Lei das S.A. (Sociedades Anônimas), esta é fundamentalmente boa quando comparada internacionalmente. Na realidade, ela é melhor do que a legislação corporativa de vários países do Primeiro Mundo.

Roberto Teixeira da Costa, um dos mais experientes membros de Conselhos de Administração no Brasil, publicou em 1996 excelente texto sobre governança corporativa, sob o título "O Conselho de Administração — Recomendações Práticas para Seu Melhor Funcionamento".

Um grupo informal composto por importantes empresários brasileiros, chamado *Top Management Summit*, reúne-se durante alguns dias, uma ou duas vezes por ano. A organização desse evento é terceirizada à Fundação Dom Cabral. Em abril 1997, esse grupo se reuniu para tratar sobre o tema dos Conselhos de Administração. As

Recebida em fevereiro/2000

Bengt Hallqvist é Presidente do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e membro do Conselho da multinacional sueca BIM Kemi AB. É sueco, residente no Brasil a mais de 20 anos. Foi Presidente da Volvo América Latina e de outras subsidiárias de multinacionais em diversos países. No Brasil, atuou principalmente em empresas familiares. Residiu também na Alemanha, na Argentina, na Colômbia, nos Estados Unidos, na Inglaterra, no México, em Portugal e na Suécia. Atuou em Conselhos de Administração de 50 empresas em 20 países.
E-mail: bengthh@amcham.com.br

conclusões dessa reunião foram registradas em um documento editado pela Fundação Dom Cabral: "Governança Corporativa — Subsídios ao Código Brasileiro de Melhores Práticas".

Representantes do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) têm participado em seminários e congressos sobre o tema, nos Estados Unidos, na Inglaterra, na França, na Suécia e na Alemanha, com o objetivo de selecionar as experiências relevantes para a situação brasileira.

A Lei das S.A., as recomendações de Roberto Teixeira da Costa, as conclusões do *Top Management Summit*, os amplos conhecimentos internacionais e as experiências pessoais dos membros do comitê do IBGC serviram como base para o desenvolvimento do **Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa**.

O Código* foi lançado em um evento na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa) em 6 de maio de 1999, com a presença dos presidentes da Bovespa, da Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca), da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e do IBGC.

O CÓDIGO BRASILEIRO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa trata dos tópicos relacionados a seguir.

Conselho de Administração

- Missão do Conselho de Administração
- Competência do Conselho de Administração
- Comitês do Conselho de Administração
- Auditoria Independente
- Tamanho do Conselho
- Reunião dos Conselheiros Externos (Sessão Executiva)
- Convidados para as Reuniões do Conselho de Administração
- Avaliação do Conselho e do Conselheiro

O Conselheiro

- Qualificação do Conselheiro
- Prazo do Mandato
- Limite de Idade
- Mudança de Ocupação Principal do Conselheiro
- Remuneração do Conselheiro
- Consultas Externas

* O Código, um documento de 15 páginas, está disponível gratuitamente no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, Avenida das Nações Unidas 12.551, Conjunto 2.508, CEP: 04578-903 - São Paulo - SP [Fone: (0xx11) 3043-7008, Fax: (0xx11) 3043-7005 ou E-mail: ibgc@amcham.com.br].

Independência

- Conselheiro Independente
- Conselheiros Internos e Externos
- Presidente do Conselho e da Diretoria
- Liderança Independente do Conselho

Transparência/Disclosure

- Porta-voz da Empresa
- Informação Balanceada
- Veracidade da Informação
- Sistemas de Avaliação
- Ações e Remuneração dos Conselheiros e Diretores
- Práticas de Governança Corporativa

Processos e Funcionamento do Conselho de Administração

- Avaliação do Executivo Principal
- Planejamento da Sucessão
- Introdução de Novos Conselheiros

Reuniões do Conselho de Administração

- Documentação das Reuniões
- Agenda
- Atas das Reuniões do Conselho de Administração

Neste trabalho são analisados os tópicos mais importantes do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Parte das explicações encontra-se **entre aspas**, por serem elas cópia do próprio Código.

Missão do conselho de administração

Os membros do Conselho de Administração, de ambos os sexos, são eleitos pelos acionistas em assembléia geral; são eles os representantes dos acionistas. "A missão do Conselho de Administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas agregando valor ao empreendimento. O Conselho de Administração deve zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas, nas atividades da empresa."

Competência do conselho de administração

"O artigo 142 da Lei das Sociedades por Ações determina a competência do Conselho de Administração. Deve-se destacar:

- a determinação de estratégias;
- a eleição e a destituição de diretores;
- a fiscalização da gestão dos diretores; e
- a eleição e a destituição dos auditores independentes."

Adicionalmente, compete ao Conselho de Administração:

- a avaliação do executivo principal e da diretoria;

- o planejamento da sucessão; e
- a introdução de novos conselheiros.

Pode levar anos até que um novo conselheiro comece a contribuir significativamente. É importante para a empresa que esse período seja o mais curto possível. Várias universidades norte-americanas ministram cursos de uma semana direcionados aos conselheiros administrativos. No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa ministra a cada semestre um curso de 104 horas (13 dias) para esse mesmo público.

Qualificação dos membros do conselho de administração

Os conselheiros de administração lidam com valores que pertencem a outros. Bom caráter, integridade pessoal, alto padrão de ética e desempenho são requisitos fundamentais para o conselheiro.

O Conselho deve funcionar como um colegiado, no qual diferentes experiências e conhecimentos são aproveitados na tentativa de chegar-se a um consenso. É importante que os seus membros tenham maturidade e capacidade para trabalhar em equipe.

Os relatórios financeiros, especialmente os balanços e os lucros & perdas, são a empresa virtual. Não existe outra forma mais sucinta de mostrar como estava a empresa no início de um período, o que fez ela durante o período e como se apresentou no final desse período. São, basicamente, só duas folhas. Na vida real, é comum que a metade dos conselheiros não saiba interpretar esses relatórios. Ainda pior é que somente precisariam de 15 a 20 horas de estudo para começar a entendê-los. Deve ser um requisito que todos os membros de Conselhos de Administração tenham capacidade de ler e entender os relatórios financeiros.

A ausência de conflitos de interesse é uma condição vital para que uma pessoa seja eleita membro de um Conselho de Administração.

A responsabilidade legal do conselheiro é grande. Para poder corresponder a essa exigência e à confiança depositada nele pelos acionistas, o conselheiro tem de conhecer bem a empresa e assumir responsabilidades sobre as decisões do Conselho. Isso requer dedicação e tempo. Dificilmente o conselheiro pode desempenhar bem suas atribuições se despender menos de 200 horas por ano.

A única tarefa realmente proativa do Conselho é desenvolver ou sancionar estratégias. Trata-se de avaliar as conseqüências prováveis de ações tomadas hoje ou de definir o que terá de ser feito agora para se chegar a determinados objetivos em certo período de tempo. Possuir visão estratégica é uma característica crítica necessária ao conselheiro.

Certos conhecimentos e experiências devem estar presentes em alguns membros do Conselho de Administração. Experiências adquiridas em bons Conselhos, como executivo principal e em administrar crises normalmente são valiosas. Conhecimentos contábeis, de finanças e sobre o ramo da empresa contribuem para a eficácia do Conselho. Cada uma dessas características será comentada a seguir.

• Experiências adquiridas em bons Conselhos

Alguns membros devem ter experiências adquiridas em bons Conselhos, pois podem ajudar os demais a alcançarem alto *standard* e eficácia nas reuniões. Para o bom funcionamento de um Conselho tem de haver documentação prévia adequada, agenda bem estruturada e ata com todas as decisões e correspondentes argumentações. O presidente de uma reunião de Conselho deve manter a ordem, reconhecer os membros que queiram expressar-se, resumir as deliberações e promover as decisões. Os membros só devem falar quando reconhecidos pelo presidente, devem sempre se dirigir ao presidente da mesa, não podem interromper os demais, tampouco fazer reuniões paralelas. Poucos Conselhos chegam a esse nível.

• Experiências como executivo principal

O Conselho relaciona-se o tempo todo com o executivo principal (CEO) da empresa. Para melhor entender os seus problemas e desafios, é importante que alguns membros do Conselho tenham experiências como CEO.

• Experiências em administrar crises

Cedo ou tarde todas as empresas enfrentam uma crise. A perda do executivo principal, uma greve, uma chantagem, um desastre ecológico etc. são situações que podem colocar em risco a sobrevivência da empresa. Trata-se de fase difícil, especialmente para a empresa que tenha passado por longo período sem problemas. Um ou dois membros do Conselho devem ter experiências em administrar crises sérias, o que pode evitar pânico e contribuir para a solução produtiva da crise.

• Conhecimentos contábeis

Uma diretoria com problemas tem muitas possibilidades de esconder os acontecimentos usando um pouco de **cosmética** nos relatórios financeiros. A presença, no Conselho, de uma pessoa com bons conhecimentos contábeis pode prevenir ou detectar essas tentativas.

• Conhecimentos de finanças

A maioria dos assuntos tratados no Conselho tem conseqüências financeiras. Um Conselho precisa de um ou dois membros com bons conhecimentos de finanças.

• Conhecimentos sobre o ramo da empresa

A diretoria conhece bem o ramo de negócio da empresa. Para balancear o poder de informação da diretoria, é essencial que um ou dois membros do Conselho também sejam da área de atuação da empresa.

- Dependendo dos desafios enfrentados pela empresa, outros conhecimentos e experiências devem também estar presentes. O conselheiro deve estar muito bem informado sobre a empresa, mas nunca pode fazer recomendações ou dar ordens diretamente a um empregado. Isso só pode ser feito no plenário do Conselho, como uma decisão dirigida ao executivo principal.

Conflitos de interesse e independência dos membros do conselho de administração

Não podem existir conflitos de interesse nos trabalhos do Conselho de Administração. O conselheiro deve manter-se independente da diretoria, do acionista que o tenha indicado para o cargo e de eventuais benefícios pessoais diretos ou indiretos. O conselheiro deve trabalhar exclusivamente para o bem da empresa e, por conseguinte, para **todos** os acionistas, quotistas ou sócios.

As características de independência do conselheiro em relação à diretoria e como pessoa física são:

- “não ter qualquer vínculo com a empresa além de ser membro do Conselho de Administração ou ser acionista;
- não ter sido empregado da empresa ou de alguma subsidiária;
- não estar oferecendo algum serviço à empresa;
- não ser empregado de alguma entidade que está oferecendo serviços à empresa;
- não ser parente de algum empregado da empresa;
- não receber outra remuneração da empresa além dos honorários de conselheiro de administração e eventuais dividendos”.

Ocasionalmente podem ocorrer situações de conflito entre o interesse da empresa e o interesse pessoal do conselheiro ou do acionista que o tenha indicado para o cargo ou da diretoria. Nessa ocasião, o conselheiro em questão deve sair da sala de reunião, deixando para os demais as deliberações e a decisão. O acontecimento deve ser registrado na ata da reunião.

Avaliação do conselho, dos conselheiros, do executivo principal e da diretoria

O desempenho tende a melhorar se os fatores críticos são avaliados periodicamente, de preferência por escrito. Posteriormente, deve haver um diálogo a respeito dos fatores que necessitam de melhoria. O Conselho como

colegiado, cada um dos conselheiros, o executivo principal da empresa e os auditores independentes devem ser avaliados.

Existem sistemas de auto-avaliação do Conselho e dos conselheiros. Nos Estados Unidos existem institutos e empresas independentes que também fazem tais avaliações. Procedimento desse tipo está sendo projetado no Brasil. O Conselho de Administração avalia o executivo principal da empresa e os auditores independentes.

Prazo de mandato

“O prazo de mandato do Conselheiro deve ser definido. A sua duração deve ser curta, variando entre 1 e 3 anos. A reeleição deve ser possível depois de uma avaliação formal de desempenho. A reeleição não deve ser automática.”

Distribuição do tempo nos assuntos do conselho de administração

Como mencionado anteriormente, o conselheiro deve dedicar no mínimo 200 horas por ano a cada Conselho de Administração. Na tabela a seguir mostra-se uma distribuição típica desse tempo a ser despendido.

Distribuição Típica do Tempo de Dedicção do Conselheiro

Atividade	% do Tempo
Leitura e análise da documentação da reunião do Conselho de Administração	30
Reuniões do Conselho de Administração	15
Reuniões dos comitês do Conselho de Administração	15
Conhecer a empresa — visitas às fabricas ou dependências da empresa, encontrar empregados-chave, atualizar informações	25
Viagens	10
Almoços ou jantares com o Conselho de Administração	5
Total	100

Remuneração do conselheiro

“O Conselheiro deve receber na mesma base do valor da hora de trabalho do Executivo Principal, aplicado

ao tempo efetivamente dedicado à empresa pelo Conselhoiro.”

No início do ano, o presidente do Conselho deve analisar as tarefas de cada conselheiro, juntamente com ele, e sua participação em comitês, estimando o provável tempo necessário. A remuneração será determinada de acordo com essa estimativa. É importante evitar a **síndrome de taxímetro**.

Comitês

“Várias atividades do Conselho de Administração precisam de análises profundas que tomam mais tempo do que é disponível nas reuniões. Diferentes comitês, cada um com alguns membros do Conselho, devem ser formados, por exemplo: comitês de nomeação, de auditoria, de remuneração etc. Os comitês estudam seus assuntos e preparam as decisões. Só o Conselho pleno pode tomar as decisões.”

Transparência

Informação é poder. O executivo principal e a diretoria são os **donos** da informação da empresa. Para restabelecer a balança de poder entre os acionistas ou quotistas e os gestores é fundamental que haja um fluxo de informações transparentes e oportunas ao Conselho e aos acionistas.

Auditoria independente

“O Conselho de Administração, ou o comitê de auditoria (se existir), negocia com os auditores independentes, estabelece o programa de auditoria e acerta preço e prazo.”

No debate atual existe preocupação com a independência dos auditores em relação à diretoria da empresa. Há pressão para limitar o prazo de duração do mandato

dos auditores e para separar totalmente a auditoria da consultoria. O IBGC está buscando soluções para esses problemas, as quais devem ser incluídas na segunda edição do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Conselho fiscal

As estruturas de capital das empresas brasileiras mostram muitas companhias com acionista controlador e alta porcentagem de ações sem direito a voto. Tanto os acionistas preferenciais como os minoritários sentem-se prejudicados. O Conselho Fiscal existe para amenizar esse problema, garantindo um lugar para os acionistas minoritários. O Conselho Fiscal tem amplo acesso às informações.

Partes interessadas

As partes interessadas, muito importantes para todas as empresas, são os empregados e operários, os fornecedores, os clientes, a comunidade etc. Existe pressão dessas partes interessadas para terem assento no Conselho de Administração. As experiências internacionais referentes à participação de empregados e operários no Conselho são negativas para eles e também para os resultados das empresas. A diretoria trata diariamente com as partes interessadas e tem de lhes dar satisfação dos atos. O Conselho de Administração tem de fiscalizar para que isso realmente aconteça.

CONCLUSÕES

Os objetivos da governança corporativa são o **tratamento justo** a todos os acionistas ou quotistas, a **transparência** das operações e das estruturas da empresa e a **cobrança de responsabilidade** do Conselho de Administração, do executivo principal, da diretoria e dos auditores independentes. ♦

CADERNO DE PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA FEA/USP

O Caderno de Pesquisas em Administração é uma publicação trimestral para divulgação de trabalhos de natureza acadêmica, com temas relacionados à Administração. Nossos principais colaboradores são alunos e professores de Programas de Pós-graduação em Administração e alunos da graduação com orientação e co-autoria de professores. Todos os trabalhos publicados são avaliados em relação ao conteúdo e à metodologia.

Maiores informações: Editoria do Caderno de Pesquisas em Administração

E-mail: cpa@edu.usp.br

<http://www.ead.fea.usp.br/Cad-pesq/index.htm>

