

SIMONE SCHLUMBERGER SCHEVISBISKI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA:
TRANSPARÊNCIA POR MEIO DA CONTROLADORIA**

**CURITIBA
2005**

SIMONE SCHLUMBERGER SCHEVISBISKI

**GOVERNANÇA CORPORATIVA:
TRANSPARÊNCIA POR MEIO DA CONTROLADORIA**

Monografia apresentada ao Programa do Curso de Pós-Graduação do DECONT – Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná como requisito para obtenção do título de Especialista em Controladoria
Prof. Orientador: Doutor Lauro Brito de Almeida.

CURITIBA

RESUMO

SCHEVISBISKI, S. S. **Governança Corporativa: Transparência por meio da Controladoria**

Governança Corporativa é um sistema de gestão fundamentado no equilíbrio de forças entre os administradores, membros do conselho e *stakeholders*, cujas ações concedem transparência de atos que propiciam confiança ao mercado investidor.

O tema possui elevada importância, pois riscos de empresas quebrarem por falta de modelos de controle organizacional transparente estão presentes em todas as organizações. A questão é estimular mudanças na cultura institucional, para que executivos e sócios/acionistas detenham informações confiáveis na decisão do futuro das empresas que tanto gerenciam quanto aplicam seu capital.

Códigos de Governança e Ética foram elaboradas para auxiliar as empresas nesta questão, destacam-se os códigos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da Comissão de Valores Mobiliários (CVM).

Este trabalho procura estimular a transparência das informações por meio da Controladoria das organizações e para isso expõe uma teoria atualizada da Governança Corporativa no Brasil e nos países onde esta prática é constante, a Contabilidade sob o foco da governança avaliando padrões contábeis internacionais, a Controladoria e seus instrumentos, o Processo de Gestão e os Sistemas de Informações e finalizando com os efeitos da Lei Sarbanes-Oxley (SOX).

O objetivo final poderá ser avaliado de forma a instigar as organizações a saúde financeira, sanidade corporativa e excelência de gestão.

Palavras-Chave: Governança Corporativa; Contabilidade e Normas Internacionais, Sarbanes-Oxley (SOX).

SUMÁRIO

Introdução	
Considerações iniciais	3
Problema de pesquisa	4
Objetivos	4
Relevância e delimitação do trabalho	5
1 Governança Corporativa	8
1.1 Princípios de governança	10
1.2 Governança nos EUA, Europa e Oriente	11
1.3 Comparação da Governança Corporativa entre EUA, Europa e Oriente	17
1.4 Governança Corporativa no Brasil	18
1.5 Conselho de Administração e Governança	21
2 Governança e Contabilidade	23
2.1 Padrões Contábeis	23
2.2 Demonstrações Contábeis e Normas Internacionais	27
2.3 Conversão das Demonstrações Contábeis em Moeda Estrangeira	33
3 Controladoria	35
3.1 Conceito de Controladoria	35
3.2 Missão, Responsabilidade, Autoridade, Funções	36
3.3 Instrumentos da Controladoria: <i>Processo de Gestão e Sistema de Informações</i>	40
3.4 Efeitos da Lei Sarbanes-Oxley	47
Metodologia	51
Considerações Finais	52
Referências	55
Anexo - Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa	58

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O Brasil conquistou a estabilidade econômica nos anos 90 controlando a inflação, implantando políticas de crescimento que permitiram aos empresários e investidores a perspectiva de planejamento de longo prazo.

Estas e outras mudanças trouxeram um novo ritmo de desenvolvimento para o país, pois, oferecer a abertura de sua empresa ao mercado de capitais foi à saída para muitas organizações. As privatizações atraíram a entrada de acionistas em setores de grande porte e infra-estrutura do país, aquisições de empresas brasileiras, muitas familiares, por estrangeiras injetaram tecnologia, capital e novos modelos de gestão.

Atualmente esta tríade capitalista proporciona aumento de produtividade, geração de riquezas e torna –se o motor do desenvolvimento sustentável.

A entrada de novos integrantes na propriedade das empresas trouxe mudanças no comando principal, aonde à figura do proprietário controlador deixa de existir e nascem acionistas e gestores, que em conjunto com o conselho de administração, fiscal, diretorias e auditorias independentes, decidem o futuro das organizações.

Esta mudança implica em fatores positivos como: facilidade de acesso à novos recursos, financiamentos, modernizações e técnicas de gestão, porém a separação de propriedade e gestão cria a necessidade de monitoramento das relações entre acionistas e administradores.

Esta nova necessidade faz com que instrumentos surjam para alinhar os interesses dos gestores aos dos acionistas, o mecanismo mais institucionalizado é tratado no âmbito do conceito de governança corporativa.

A governança têm sido fonte de muitos estudos acadêmicos e discussões em diversos países aonde se avaliam as relativas eficácias do sistema atrelado aos modelos de controle organizacional, origem do princípio básico de Transparência.

- **PROBLEMA DE PESQUISA**

Neste contexto a questão norteadora deste estudo é: ***Como a Controladoria pode contribuir para o exercício de uma Governança Corporativa transparente?***

- **OBJETIVOS**

Final

Identificar os instrumentos e/ou elementos de gestão que subsidiem/apóiem os gestores em suas atividades, de modo que efetivamente pratiquem uma GC transparente.

Intermediários

- Identificar os conceitos e princípios de governança corporativa;
- Efetuar uma análise comparativa das governanças corporativas praticada por países como Estados Unidos, Europa e Oriente;
- Identificar conceitos e princípios de governança corporativa no Brasil;
- Analisar a controladoria na organização e sua influência no sistema de governança corporativa Brasileiro;
- Analisar a Lei Sarbanes-Oxley no quesito de controles.

- **RELEVÂNCIA E DELIMITAÇÃO DO TRABALHO**

As empresas estão expostas as decisões de seus gestores que nem sempre agem de acordo com os interesses dos acionistas.

Alguns escândalos do mundo corporativo, como da *Enron*, *Adelphia Communication*, *WorldCom*, cujos executivos efetuaram fraudes contábeis causando falência destas empresas, demonstraram que deve existir um mecanismo de proteção ao capital dos acionistas.

Diante desta crise de credibilidade corporativa alguns países estão tomando atitudes legais para prevenção deste tipo de crime, conhecido como crime do colarinho branco. Em 2002 os EUA promulgaram a Lei Sarbanes-Oxley, conhecida SOX, seu objetivo é regulamentar o mercado de capitais americano, é aplicada nas empresas que possuem ações negociadas em bolsa, e torna diretores executivos e financeiros responsáveis pela eficácia da empresa.

No Brasil além de mudanças na Lei das Sociedades por Ações (lei nº 6.404/76) o surgimento da governança corporativa cria um sistema que busca entre outros princípios a transparência das informações aos acionistas, tornando os dados mais claros e permitindo uma visão mais nítida de objetivos e proteção do capital.

A controladoria é a área da contabilidade que proporciona o tratamento e apresentação dos dados de forma clara e concisa, segundo Almeida, Parisi e Pereira (1999, p.372) "A Controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações sobre gestão econômica; no entanto ela não substitui a

responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas busca induzi-los à otimização do resultado econômico”.

Por meio dos dados e informações geradas pela controladoria é que os rumos da organização são discutidos. Geralmente a Controladoria é o setor da organização que reúne as informações da contabilidade e suas análises devidamente auditadas.

A importância da controladoria na governança corporativa é mais que evidente, assim pretendemos concluir este estudo de forma a estimular mudanças na cultura institucional, para que executivos e sócios/acionistas detenham informações confiáveis na decisão do futuro das empresas que tanto gerenciam quanto aplicam seu capital.

A delimitação do trabalho está nas áreas financeira e contábil das organizações que se utilizam das práticas de Governança, podemos visualizar abaixo, as empresas que estão no Novo Mercado da Bovespa.

Novo Mercado Bovespa – 09/2005	
Empresa	Data de Adesão
Cia Concessões Rodoviárias	01/02/2002
Cia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo	24/04/2002
CPFL Energia S.A.	29/09/2004
Diagnóstico da América S.A.	19/11/2004
EDP – Energias do Brasil S.A.	
Grendene S.A.	29/10/2004
Light Serviços de Eletricidade S.A.	
Localiza Rent A Car S.A	23/05/2005
Lojas Renner S.A.	
Natura Cosméticos S.A.	26/05/2004
Obrascon Huarte Lain Brasil S.A.	
Porto Seguro S.A.	22/11/2004
Renar Maças S.A	28/02/2005
Submarino S.A.	30/03/2005

Quadro 1 – Novo Mercado Bovespa – 09/2005

Em razão da indisponibilidade de acesso às informações das empresas relacionadas, o trabalho concentrar-se-á no campo teórico, e demonstrará por meio de tópicos a importância da Controladoria na Governança Corporativa. O trabalho será dividido em três etapas as quais são: Governança Corporativa, Governança e Contabilidade e Controladoria.

1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2005, p.6) conceitua Governança Corporativa “como sendo o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade”.

Lethbridge (1997, p.2) conceitua Governança Corporativa como sendo “um sistema composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais, que rege a relação entre administrações das empresas e os acionistas ou outros grupos às quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas”.

Para Lodi (2000, p.9) a “Governança Corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa, liderados pelo Conselho de Administração”.

Calvo (2003) cita que a “Governança Corporativa refere-se ao papel do conselho diretivo, acionistas ordinários e outras ações que possam influenciar o processo de tomada de decisões em nível corporativo”.

A CVM (2005, p.1) conceitua a Governança Corporativa como o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

Para Laércio de Oliveira Pinto, diretor de Produto e Pessoa Jurídica da SERASA, “o principal papel da governança corporativa é criar mecanismos eficientes para assegurar que as ações praticadas pela diretoria executiva estejam alinhadas com os interesses dos acionistas”¹.

Basicamente os conceitos falam sobre a relação do acionista com a empresa, mas atualmente outro agente passa a incluir este conceito é o *stakeholder*, que é composto pelos empregados, credores e clientes. Podemos concluir que o conceito de governança é bem mais abrangente que a relação descrita acima e evidenciamos por meio da figura abaixo:

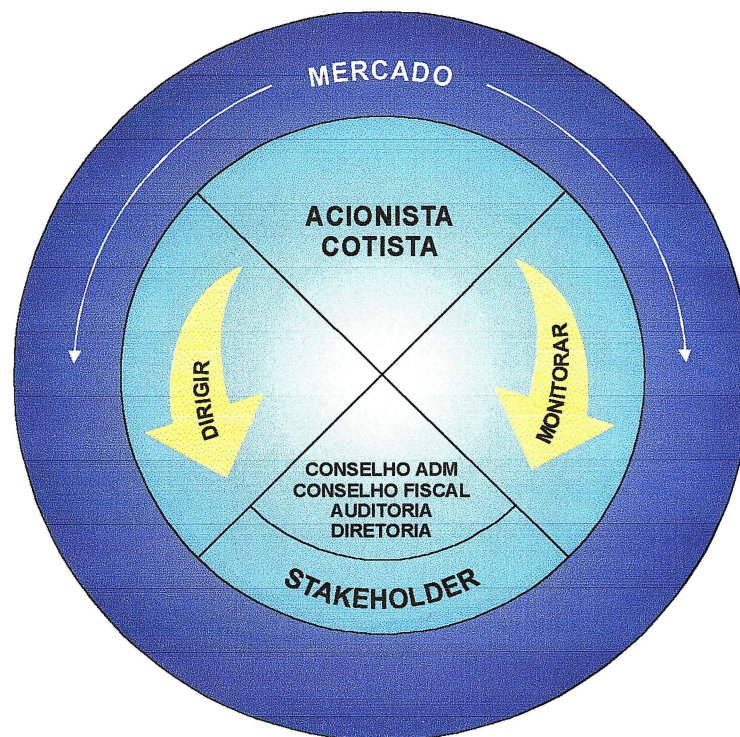


Figura 1 – Governança Corporativa
Fonte: Elaborado pelo Autor

¹ Revista Razão Contábil, Ano 2 nº 14

1.1 Princípios de Governança

O IBGC (2005, p.9) instituiu um código com as melhores práticas de governança, inspirado pelos seguintes princípios:

Transparência

Mais do que “a obrigação de informar”, a Administração deve cultivar o “desejo de informar”, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

Prestação de Contas (*Accountability*)

Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

Responsabilidade Corporativa

Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” da empresa deve incluir a criação de riqueza e de oportunidade de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistência e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

1.2 Governança nos EUA, Europa e Oriente

EUA

As grandes empresas americanas possuem características de pulverização dos controles acionários o que dificulta ações corporativas, as quais ficam nas mãos dos gestores.

A preocupação com a governança corporativa nasceu na década de 80, onde em razão da força dos gestores diante da fraqueza dos acionistas, gerou casos de expropriação de riquezas por parte dos mais fortes, que neste período, dominavam os Conselhos de Administração.

Segundo Silveira (2002 p.19) o início da revolução dos proprietários foi quando o fundo de pensão dos funcionários públicos da Califórnia (*Califórnia Public Employees Retirement System*), foi prejudicado com a recusa, por parte dos gestores, da compra da Texaco em 1984. Após este caso em 1985, o *Calpers* criou o Conselho dos Investidores Institucionais (CII – *Council of Institutional Investors*), cujo objetivo era cuidar dos interesses dos investidores institucional.

Com a ação pioneira do *Calpers* a legislação americana foi alterada para melhor resguardar os interesses dos acionistas.

Além da mudança na legislação o *Calpers* e outros investidores passaram a monitorar as práticas de governança corporativa, expondo na mídia as empresas que não se enquadrassem nestas práticas, a técnica era usar o escândalo da publicidade.

Foi através destas mudanças, que atualmente há uma quantidade maior de membros independentes nos conselhos e aumento de casos de demissões de diretores executivos por mau desempenho.

Reino Unido

A pulverização do controle acionário também é uma característica das grandes empresas do Reino Unido que juntamente com os Estados Unidos passam a incorporar o modelo anglo-saxão de governança corporativa.

Silveira (2002 p. 21) cita que devido a escândalos no mercado corporativo financeiro, no final dos anos 80, o governo ameaça com medidas legislativa caso o mercado não se estruturasse de forma a prevenir a ocorrência de novos escândalos.

Como consequência as bolsas de valores de Londres (London Stock Exchange), juntamente com outros organismos, formam um comitê denominado *Cadbury*, destinado a revisar os aspectos de governança corporativa relacionada às práticas de contabilidade e aos relatórios financeiros.

Em 1992 um relatório, publicado pelo comitê *Cadbury*, intitulado *The Financial Aspects of Corporate Governance*, constitui o marco inicial do movimento no país.

No ano de 1995, a bolsa de valores de Londres, em conjunto com outras entidades, formou outro comitê, denominado *Hampel*, que tinha como objetivo revisar o relatório do Comitê *Cadbury* e *Greenbury*, onde além dos aspectos de responsabilidade e remuneração dos executivos e conselheiros, discutiu-se a principal responsabilidade do conselho de administração, definindo-o como órgão que deve promover o aumento da prosperidade das empresas no longo prazo.

O comitê passa então a definir governança corporativa com a perspectiva de responsabilidade e prosperidade do negócio.

Em 1998 o relatório do comitê foi lançado com o título de *Combined Code*, este relatório se tornou o código de governança corporativa e foi incorporado como uma das exigências da bolsa de valores de Londres.

Alemanha

Segundo Silveira (2002 p. 22) o sistema de governança corporativa adotado pela Alemanha possui três características:

- O equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* como objetivo primordial das empresas, ao invés da maximização das riquezas dos acionistas;
- O papel limitado do mercado de capitais no fornecimento do capital de risco;
- A gestão coletiva das empresas.

A primeira característica é consequência da industrialização, muito regulamentada e controlada pelo estado. Atualmente a lei exige a presença de representantes dos empregados nos conselhos das empresas.

As causas desta característica referem-se a acontecimentos como as duas guerras mundiais, hiperinflação, reformas monetárias e reintegração da Alemanha Oriental, que fizeram com que o consenso e a colaboração se tornassem importantes valores sociais.

A segunda característica ocorre devido à Alemanha possuir a cultura do mercado de crédito mais presente do que a de mercado de capitais. Os bancos fazem a vez do investidor, ou seja, financiam o capital de curto e longo prazo das empresas.

A terceira característica esta na escolha de um presidente que representará a empresa externamente e orientará o trabalho dos membros do conselho, assim as decisões são divididas com outros membros do conselho, e o presidente não possuirá o papel de principal tomador de decisões.

A globalização forçou as empresas alemãs a adotarem padrões internacionais de governança corporativa, pois muitas delas passaram a acessar a bolsa de Nova York e Londres que exigem regras de transparência e divulgação de informações.

França

Segundo Silveira (2002 p. 26) a França apresenta dois sistemas de governança, o Sistema I e II.

Sistema I é mais comum, sua característica é ser formada por um único conselho de administração e um líder da organização que combina os cargos de presidente do conselho e diretor executivo, denominado *Président Directeur Générale* (PDG). Há uma concentração de poder neste sistema, pois as funções do PDG são descritas por lei e os cargos de diretor executivo e presidente do conselho não podem ser separados.

Sistema II foi uma alternativa criada pelo poder público nos anos 60 inspirada no modelo Alemão. É pouco usado, pois existem dois conselhos, o de Administração e o de Gestão.

Estes dois sistemas fazem com que a governança corporativa ainda não se enquadre nos padrões de transparência, responsabilidade e preocupação com acionistas. Entretanto, a tendência de que as empresas adotem melhores práticas, pois seu mercado de capitais é muito dependente de investidores institucionais estrangeiros.

Japão

O Japão possui uma cultura coletivista que influenciam nas empresas, segundo Silveira (2002 p.24) estas empresas buscam o equilíbrio dos interesses dos *stakeholders* e a garantia de emprego vitalício para seus funcionários, a competitividade vem fazendo com que muitas empresas abandonem a política do emprego vitalício.

Outra característica citada pelo autor são os *keiretsu*, conglomerados de várias empresas e bancos unidos por redes de participações cruzadas entre eles. Os bancos são as principais fontes de recursos para as empresas e como as taxas de juros são baixas, acaba reduzindo os custos dos recursos provocando a diminuição da prioridade da lucratividade.

Os japoneses utilizam o conceito de um único Conselho de Administração que é composto por executivos da companhia, que são indicados como recompensa por serviços prestados. Devido a isto é comum ver conselhos com mais de 50 membros.

O presidente do conselho é o mesmo da empresa e é ele o responsável pela seleção dos novos conselheiros. Devido a esta característica a governança não se torna eficaz, mas o Japão está evoluindo para práticas como o comitê que elaborou um relatório denominado Princípios de Governança Corporativa - Uma Visão Japonesa e algumas empresas já estão se adaptando a estas regras.

1.3 Comparação da Governança Corporativa entre os EUA, Europa e Oriente

A diferenciação dos estudos da governança está no campo das instituições que atuam como financiadores das empresas (Mercado e Bancos), surgindo os sistemas centrados no mercado, como os dos EUA e Reino Unido, e os centrados em bancos, como os da Alemanha e Japão.

Quadro 2 – Comparação da Governança Corporativa nos países Americanos, Europeus e Orientais

Pais	Conselho	Mercado	Bancos	Foco	Controle
EUA	Independente	Centrado	Pouco Centrado	Acionista	Pulverizado
Reino Unido	Independente	Centrado	Pouco Centrado	Acionista	Pulverizado
Alemanha	Dependente	Pouco Centrado	Centrado	<i>Stakeholder</i>	Concentrado
França	Dependente	Pouco Centrado	Pouco Centrado	Indefinido	Concentrado
Japão	Dependente	Pouco Centrado	Centrado	<i>Stakeholder</i>	Concentrado

Fonte: Adaptado de Silveira, Alexandre Di Miceli, "Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil", Out.2002.

As comparações do modelo anglo-saxão (Estados Unidos e Reino Unido) com o nipo-germânico (Japão, Alemanha e a maioria dos países Europeus) demonstram a força do primeiro em relação ao segundo, cujas instituições financiadoras atuam no mundo inteiro.

Esta intervenção pressiona as empresas a adotarem normas de transparência nos demonstrativos econômico-financeiros, bem como a disseminação de sua cultura institucional em termos de controle corporativo.

Devido a estes fatos há tendências do modelo nipo-germânico se aproximar do modelo anglo-saxão.

1.4 Governança Corporativa no Brasil

Nos anos 50 e 60 havia no mercado uma presença forte de empresas familiares, cujo acionista controlador era o patriarca da família, este acumulava o papel de acionista majoritário e gestor da empresa. Nos anos 70 aparecem os primeiros Conselhos de Administração com sinais de autonomia e de divisão de poder entre os acionistas e os profissionais da gestão.

Em 1976 surge a lei das Sociedades Anônimas nº 6.404, instituindo formalmente a figura e atuação do conselho. Nos anos 80 nascem os Fundos de Pensão e Investimentos que passam a operar na Bovespa, Bolsa do Rio e CVM. Nos anos 90 amplia-se o poder dos conselhos, investidores internacionais proporcionam a volta do capital estrangeiro, incentivo do governo no programa de privatizações, com estas ações o país avançou nos controles, criou uma legislação própria e incentivou a atuação das auditorias independentes.

Entre o período de 1976 a 1998 a CVM registrou várias irregularidades cometidas pelas empresas tais como:

- Criação de condição de demanda, oferta de preço;
- Parecer de auditoria irregular;
- Utilização de informações privilegiadas na negociação de ações;
- Alienação de controle, sem a realização de ofertas públicas para compra de ações ordinárias;
- Abuso de poder do acionista controlador pela concessão de empréstimos a empresas coligadas sem a cobrança de encargos financeiros;

- Descumprimento de prazos para a publicação de demonstrações financeiras e para a realização de assembléias gerais;
- Transgressão ao dever de informar os administradores em operações com base em informações privilegiadas e não-disponível ao público investidor;
- Elaboração, auditoria, divulgação e aprovação de demonstrações financeiras.

Diante destes aspectos em 1995 foi fundado o Instituto de Governança Corporativa – IBGC sendo o primeiro órgão criado no Brasil com foco específico na Governança.

O Instituto é responsável pela disseminação do conceito, bem como, da elaboração e revisão do Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança.

Em 1999 a CVM enviou ao Congresso nacional anteprojeto para alterar a lei nº 6.404 de 1976, referente às normas contábeis, criando padrões iguais aos da IASC – *International Accounting Standards Committee* para dar maior transparência às informações aos acionistas.

As companhias abertas no Brasil, devido as suas diferentes formas de constituição, geram modelos de governança que de uma forma geral apresentam as características abaixo. Estas características foram traçadas por meio da análise de pesquisa feita pelo IBGC (2001) e pela MCKINSEY & COMPANY e KORN/FERRY INTERNATIONAL (2001):

- Estrutura de propriedade com forte concentração das ações com direito a voto (ordinárias) e alto índice de emissão de ações sem direito a voto (preferenciais);

- Ausência quase total de empresa com estruturas de propriedade pulverizadas;
- Empresas com controle familiar ou compartilhado por alguns poucos investidores alinhados por meio de acordo de acionistas para resolução das questões relevantes;
- Presença de acionistas minoritários pouco ativos;
- Alta sobreposição entre propriedade e gestão, com os membros do conselho representando os interesses dos acionistas controladores;
- Pouca clareza na divisão dos papéis entre conselho e diretoria, principalmente nas empresas familiares;
- Escassez de conselheiros profissionais no Conselho de Administração;
- Remuneração dos conselheiros como fator pouco relevante;
- Estrutura informal do Conselho de Administração, com ausência de comitês para tratamento de questões específicas, como auditoria ou secessão.

Segundo Silveira (2002, p.32) a emissão de ações preferenciais atua como o principal mecanismo de separação entre a propriedade e o controle nas empresas brasileiras, permitindo aos acionistas majoritários manterem o controle com uma participação menor no capital da empresa e, conseqüentemente, aumento de incentivo para expropriação da riqueza dos pequenos investidores.

Outro fator de impacto no modelo é a concentração de poder, os membros do conselho de Administração são na grande maioria indicados pelo acionista controlador, que reduz a postura ativa e independente dos conselhos, que é necessária para cumprimento de atribuições legais de orientação geral dos negócios e fiscalização da gestão dos executivos em prol de todos os acionistas.

Devido ao aumento da competitividade decorrente da estabilidade econômica e abertura de mercado, as empresas brasileiras passaram a ter maior dificuldade na obtenção de financiamentos levando ao acesso aos mercados de capitais nacionais e internacionais.

O mercado passou então a exigir das empresas melhores práticas de governança, principalmente aos interesses dos acionistas minoritários, transparência de informações e profissionalização do Conselho de Administração.

1.5 Conselho de Administração e Governança

A importância de um Conselho de Administração é citada em praticamente todos os códigos de governança, aonde sua composição deve ter maioria de membros externos a empresa, esta é uma forma de melhorar a tomada de decisão, aumentar o valor da empresa e profissionalizar o Conselho.

O Conselho possui um dos papéis fundamentais da organização, o processo de gestão, para Silveira (2002 p.49) este é dividido em quatro etapas sendo duas de inteira exclusividade do conselho: ratificação das decisões relevantes e o monitoramento da alta gestão. A geração de propostas e implementação fica sob responsabilidade da diretoria executiva.

A eficiência do Conselho é detectada no processo citado onde visam garantir a sobrevivência da corporação, agregar valor de mercado e detectar os primeiros sinais de má administração.

A sobrevivência está em perpetuar a organização e garantir aos seus proprietários valor ao patrimônio investido, com isso agregar valor às ações da empresa passa a ser uma competência do conselho, onde de um modo geral criar valor significa que a organização consegue por meio da combinação de recursos, produzir uma renda para a organização igual à diferença entre o valor dos produtos e serviços oferecidos pela organização – preço que os clientes estão dispostos a pagar – e os custos de oportunidade desses recursos.

Outra eficiência do Conselho está em detectar sinais de má administração e disparar o alerta para que novos rumos possam garantir a perenidade da organização.

Além das competências do conselho citada o IBGC (2005, p.19) lista outras, as quais são:

- Definição da estratégia;
- Eleição e destituição do principal executivo;
- Aprovação da escolha ou dispensa dos demais executivos sob proposta do executivo presidente (CEO);
- Acompanhamento da gestão;
- Monitoramento dos riscos;
- Indicação e substituição do Auditor Independente.

Juntamente com as competências acima cabe ao conselho supervisionar o relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas (*stakeholders*), aprovar o código de conduta da organização e o seu próprio regimento interno.

A combinação do conselho com a governança resultam num maior fortalecimento das corporações e conseqüentemente sua permanência no mercado.

2 GOVERNANÇA E CONTABILIDADE

Freqüentemente os executivos estão tomando decisões e praticamente todas são importantes e vitais para o sucesso da empresa. Estas informações são acompanhadas de dados, que devem ser reais e confiáveis, a ciência que promove esta entre outras informações é a Contabilidade.

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na governança corporativa a Contabilidade possui um papel crucial, pois são necessários padrões contábeis de transparência e qualidade para os investidores saberem o que acontece na companhia que estão investindo.

2.1 Padrões Contábeis

Demonstrações do Resultado de Exercício (DRE)

Em geral o exercício social das empresas terá duração de um ano, ao final deste é apurado o resultado da empresa, isto é lucro ou prejuízo.

Ao final do período todas as despesas e receitas são transferidas para a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), esta demonstração é obrigatória conforme a Lei das Sociedades por Ações, e demonstra o grande indicador global de eficiência: o retorno resultante do investimento dos donos da empresa (acionistas).

Não há dúvidas de que o objetivo de uma organização econômica é o Lucro e que este remunere condignamente o capital investido pelos proprietários da empresa (acionista).

Na DRE é evidenciada o Lucro Líquido por ação do Capital Social (divisão do lucro líquido pelo número de ações), além disso, a distribuição dos lucros é definida em estatuto juntamente com a parcela que ficará retida na empresa e a que será distribuída aos donos do capital (dividendos).

Balanco Patrimonial (BP)

Reflete a posição financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano ou de um período prefixado.

O Balanço Patrimonial é composto pelo Ativo (bens e direitos), Passivo (obrigações) e Patrimônio Líquido, neste campo além de evidenciar os recursos dos proprietários aplicados no empreendimento há o aumento de capital devido aos rendimentos resultantes do capital aplicado.

O lucro resultante da atividade operacional pertence aos proprietários que investiram na empresa (remuneração do capital investido).

Do lucro obtido, em determinado período, pela atividade empresarial, normalmente, uma parte é distribuída para os donos do capital e outra parte é reinvestida no negócio, ou seja, fica retida (acumulada) na empresa.

À parte do lucro acumulado (retido) é adicionada ao Patrimônio Líquido, proporcionando crescimento nas aplicações dos proprietários.

Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos - DOAR

A DOAR demonstra a variação do Capital Circulante Líquido (CCL) ocorrida de um ano para outro.

O CCL somente varia com operações Não Circulante X Circulante, por isso a DOAR evidencia apenas o resultado das variações Não Circulante que provocam alterações no Circulante.

A origem das aplicações são recursos obtidos através de financiamentos em longo prazo, aumento de capital entre outros que são evidenciadas no Circulante.

Fluxo de Caixa

A Demonstração do Fluxo de Caixa não é exigida por Lei, porém são importantes seu acompanhamento e controle.

O Fluxo de Caixa indica a origem de todo o dinheiro que entrou no Caixa, bem como a aplicação de todo o dinheiro que saiu do Caixa em determinado período, e, ainda o Resultado do Fluxo Financeiro.

O fluxo de caixa também esclarece algumas situações apresentadas na DRE como exemplo o porquê de a empresa ter lucro considerável e estar com caixa baixo, não

conseguindo liquidar todos os seus compromissos, ou ainda, o porquê de a empresa ter prejuízo embora o caixa tenha aumentado.

O fluxo de caixa propicia aos gestores a elaboração de melhor planejamento financeiro, podendo prever momentos de contrair empréstimos ou efetuar aplicações no mercado financeiro.

Demonstrações de Lucros ou Prejuízos Acumulados

É o instrumento de integração entre o Balanço Patrimonial e a Demonstrações de Resultado do Exercício.

Apenas uma parte do lucro líquido é distribuída para os proprietários da empresa em forma de Dividendos. A maior parcela normalmente é retida na empresa e reinvestida no negócio.

O destino do lucro líquido para os proprietários (distribuição dos dividendos) ou o reinvestimento na própria empresa (retenção do lucro) é evidenciado na Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, antes de ser indicado no Balanço Patrimonial.

Encerrada a DRE com a apuração do lucro líquido este é transportado para o Balanço Patrimonial no grupo patrimônio líquido (recurso dos proprietários), havendo assim mais uma origem de recursos dentro da empresa, que é aplicada no Ativo.

O lucro retido na empresa pode ser utilizado de várias maneiras como: aumentar o capital ou ser destinado a algum fim específico e, neste caso é tratado em forma de

reserva (Legal – manter a integridade do capital, Expansão, Estatutária, entre outras).

À parte do lucro não distribuída aos proprietários e não utilizada para aumento de capital, reservas e outros fins será acumulada em uma conta denominada Lucros Acumulados.

Lucros Acumulados normalmente são remanescentes de lucro sem fins específicos, sem destino certo. Estes são adicionados ao Lucro Líquido do próximo exercício social, para, em conjunto participar de uma nova distribuição.

Se a empresa estiver apresentando prejuízo estes serão acumulados e serão mostrados na demonstração de lucros ou prejuízos acumulados.

2.2 Demonstrações Contábeis em Normas Internacionais

Segundo Siqueira (2004, p.5) em decorrência da globalização da economia, as necessidades de informações referentes a empresas instaladas em diferentes localidades no mundo têm aumentado substancialmente.

Devido às diferenças políticas, econômicas e sociais, as necessidades internas de cada país nem sempre são as mesmas. Com isso, a divulgação e a forma de apresentação das demonstrações financeiras de cada país, pode levar a um entendimento inadequado das demonstrações financeiras se lidas ou analisadas por pessoas físicas ou jurídicas domiciliadas em outros países.

Adaptações das informações contábeis, usualmente preparadas de acordo com padrões e práticas contábeis locais, devem ser interpretadas, entendidas e utilizadas com base de medida e comparação.

Diante destas dificuldades, entidades internacionais ligadas ao uso e exercício profissional de contabilidade buscam o desenvolvimento de padrões de normas de contabilidade que possam ser usadas de forma global, proporcionando que empresas matrizes ou acionistas do exterior efetue a consolidação ou equivalência patrimonial da subsidiária no país de origem.

Esta uniformização procura eliminar distorções e permitir de forma adequada à interpretação da matriz ou acionista do exterior da performance dos negócios.

Normas Americanas de Contabilidade

As normas contábeis americanas foram escritas pelo *Financial Accounting Standart Board* – FASB, desde 1973 esta organização americana é responsável no estabelecimento de critérios e padrões de elaboração das demonstrações contábeis das empresas, é um órgão não governamental, composto por profissionais do setor acadêmico, privado e do governo.

O FASB é responsável pela criação de princípios de Contabilidade nos EUA, conhecidos como: US GAAP: *General Accepat Accounting Príncipes*.

A autoridade do FASB, para torna obrigatória a utilização dos seus princípios de contabilidade pelas empresas e profissionais, vem dos diversos órgãos governamentais e não governamentais como: *Stock Exchange and Comission* –

SEC; American Institute of Certified Public Account – AICPA; Stated Accounting Board.

Estes órgãos, através de seu estatuto e código de conduta, obrigam seus membros a utilizarem os US GAAP emitidos pela FASB.

Por meio desta hierarquia, Siqueira (2004, p.7), cita as origens da norma de contabilidade americana:

- As regras são definidas no *Statement of Financial Accounting Standard – SFAS* emitido pelo FASB;
- Os SFAS representam a posição final do FASB, onde ele determina como a transação deve ser contabilizada e divulgada nas demonstrações financeiras;
- Para cada novo padrão de contabilidade é emitido um SFAS com numeração seqüencial;
- Onde há omissão ou insuficiência de dados, outras publicações podem ser utilizadas, obedecendo a uma ordem hierárquica;
- Todos os US GAAP são condensados em uma única publicação denominada: *Current Text Book*, atualizada anualmente, e que são utilizadas por todos os profissionais/empresa que devem seguir as regras do FASB;

Com esta estrutura, as normas de contabilidade americana é vista por Siqueira (2004 p.5) como:

- Centralizada;
- Claramente definida;
- De conhecimento de todos os profissionais e de fácil acesso;
- Existência de hierarquia no uso das fontes de informação;
- Privada e apoiada pelos órgãos do governo e entidades de classe

No Brasil a responsabilidade é descentralizada e não possui apoio de classe privada. Os órgãos (CVM; BACEN; SRF; SUSEP; Ministério da Previdência Social) definem isoladamente os padrões de contabilidade e informam às empresas que estão dentro de sua esfera de supervisão.

Normas Internacionais de Contabilidade

O Comitê de Normas Internacionais – IASC (*International Accounting Standards Committee*), foi constituído em junho de 1973 por um acordo feito entre organismos, relacionados à atividade profissional de ciências contábeis, da Austrália, Canadá, França, Alemanha, Japão, México, Holanda, Reino Unido, Irlanda e Estados Unidos.²

Em 2000, foi estabelecido o IASC como entidade independente, comandada por 19 curadores, a partir desta data as atividades do IASC são conduzidas pelo Quadro de Normas Internacionais de Contabilidade (IASB – *International Accounting Standards Board*) sediado em Londres.

Em setembro de 2002 o IASB e FASB (norte-americano) firmaram um acordo para trabalhar na busca da convergência entre as práticas internacionais e americanas e desenvolvimento em comum de padrões futuros.³

² Conforme informações obtidas no website <http://www.iasb.org>, Acessado em 07/10/2005.

³ Nogueira, Ana Paula. Revista Capital Aberto, 11/2003.

Taxas de Conversão

Para convertermos um saldo contábil ou uma operação em moeda local para moeda estrangeira é necessário determinar qual a taxa de câmbio que será utilizada, as taxas de conversão utilizadas segundo Siqueira (2004, p.18) são:

1. Taxa Histórica

É a taxa de câmbio na época da ocorrência do fato.

2. Taxa Corrente

É a taxa de câmbio vigente no dia em que determinada operação está sendo realizada ou em que o exercício social está sendo encerrado.

3. Taxa de Fechamento

É a taxa de câmbio vigente na data de encerramento das demonstrações contábeis.

4. Taxa Média

É a média aritmética das taxas de câmbio vigente durante determinado período, normalmente um mês, apurada por média aritmética ponderada ou simples, de forma que melhor represente a evolução das taxas de câmbio durante o período.

5. Taxa Projetada ou Prevista

Algumas empresas utilizam taxas para datas futuras, principalmente em economias hiperinflacionárias. Estas taxas são utilizadas para converter itens com valor fixos em moeda nacional e vencimentos futuros.

Segundo Siqueira (2004 p.20) outros aspectos necessitam serem analisados quando do início do processo de conversão das demonstrações contábeis, os quais são:

A. Economia

Economia Estável – economia de países com inflação acumulada de até 100 % em um período de 3 anos;

Economia Inflacionária – economia de países com inflação acumulada superior a 100 % em um período de 3 anos.

B. Moeda

Local – moeda do país em que a empresa está instalada;

Estrangeira – moeda diferente da moeda local e da funcional;

Matriz – moeda do país em que a matriz está instalada;

Relatório – moeda em que as demonstrações contábeis serão apresentadas;

Funcional – é a moeda do sistema econômico principal em que a empresa opera. A determinação da moeda funcional dependerá da economia do país em que a subsidiária está instalada, do volume de operações com a matriz e com o volume de operações com entidade de outros países.

C. Itens Monetários

São itens que estão integralmente expostos aos efeitos da inflação, face a perda do poder aquisitivo da moeda. Estes itens são compostos por disponibilidades diretas ou obrigações que serão realizadas ou exigidas em dinheiro e são convertidos pela taxa corrente ou de fechamento. Ex.: Caixa/Bancos, Duplicatas a Receber, Duplicatas Descontadas, Contas a Receber, Aplicações Financeiras e outras.

D. Itens Não Monetários

São itens cujas características tem um valor econômico regulado pelo mercado e teoricamente não perdem o valor. Estes itens são convertidos pela taxa histórica. Ex.: Estoques, Despesas pagas antecipadamente, Adiantamento a fornecedores, Ativo Fixo, Patrimônio Líquido e outras.

2.3 Conversão das Demonstrações Contábeis em Moeda Estrangeira

Métodos de Conversão

O método de conversão varia conforme a estabilidade econômica do país em que a empresa está localizada. Países de economia considerada estável e que tenham a moeda local como funcional, devem utilizar a metodologia de conversão denominada “*Translation*”. Para as empresas que estão localizadas em países com economia inflacionária a empresa não pode, para fins de conversão, basear-se em seus registros feitos em moeda local, devendo usar a metodologia do “*Remeasurement*”.⁴

Método *Translation*

- a) Todas as contas patrimoniais, monetárias e não monetárias são convertidas pela taxa de venda do dólar em 31 de dezembro;
- b) As contas de resultado são convertidas pela taxa de câmbio do dia da operação, entretanto, existe a possibilidade da empresa utilizar a taxa média mensal do período, se for impraticável a utilização da taxa do dia da operação;
- c) A conta Capital Social é convertida pela taxa de câmbio do dia da integralização;

⁴ Martins, Áurea de Carvalho. Efeitos Contábeis das Variações da Taxa de Câmbio em Investimentos Internacionais no Brasil. <http://ccontabeis.com.br>, acessado em 14/10/2005.

- d) O ajuste da oscilação cambial é registrado no Patrimônio Líquido, em uma conta separada denominada *Cumulative Translation Adjustment* – CTA.

Método *Remeasurement*

- a) Itens monetários são convertidos pela taxa de venda do dólar em 31 de dezembro;
- b) Itens não monetários são convertidos pela taxa do dia da operação, ou seja, taxa histórica.
- c) A conta Capital Social é convertida pela taxa de câmbio do dia da integralização;
- d) As contas de resultado são convertidas pela taxa de câmbio do dia da operação, entretanto, existe a possibilidade da empresa utilizar a taxa média mensal do período, se for impraticável a utilização da taxa do dia da operação;
- e) O ajuste da oscilação cambial é registrado no Resultado do Exercício, na conta denominada *Translation Gain or Loss* – TGL.

Segundo Martins (2003 p.7) independente do método utilizado para a conversão, é necessário adequar os princípios da contabilidade local aos princípios contábeis geralmente aceitos nos Estados Unidos.

Estas normas internacionais trazem mais credibilidade às empresas, pois se apresentaram de maneira mais transparente aos potenciais investidores internacionais.

3 CONTROLADORIA

O novo ambiente empresarial vem exigindo dos gestores decisões mais rápidas e eficazes, para tanto têm crescido a necessidade do recurso informação como insumo necessário às tomadas de decisões.

Surge a Controladoria como instrumento que pode contribuir para o suprimento do recurso informação e cumprimento da missão e objetivos da empresa.

3.1 Conceito

A evolução da Contabilidade chama-se Controladoria, cuja função segundo Kanitz (1976) é avaliar e controlar o desempenho das diversas divisões da empresa. Ela faz parte, portanto, do campo mais genérico dos Sistemas de Controle Gerencial.

Para Almeida, Parisi e Pereira (1999 p.370) a Controladoria não pode ser vista como um método, voltado ao como fazer. Para uma correta compreensão do todo, devemos cindi-la em dois vértices: o primeiro como ramo do conhecimento responsável pelo estabelecimento de toda base conceitual, e o segundo como órgão administrativo respondendo pela disseminação de conhecimento, modelagem e implantação de sistemas de informação.

Mossimann e Fisch (1999 p. 88) conceituam a Controladoria como um órgão administrativo que tem por finalidade garantir informações adequadas ao processo decisório, colaborar com os gestores em seus esforços de obtenção da eficácia de suas áreas quanto aos aspectos econômicos e assegurar a eficácia empresarial,

também sob os aspectos econômicos, por meio da coordenação dos esforços dos gestores das áreas.

Para Peleias (2002, p.13) a Controladoria se baseia em princípios, procedimentos e métodos oriundos de outras áreas do conhecimento, tais como: contabilidade, administração, planejamento estratégico, economia, estatística, psicologia e sistemas. Ao colher subsídios de outras áreas de conhecimento para desempenhar as funções que lhe são atribuídas, a controladoria pode estabelecer as bases teóricas necessárias à sua atuação na organização.

Os conceitos apresentados demonstram a importância da Controladoria, como uma área geradora de informações para tomadas de decisões, e que estas venham garantir perenidade e prosperidade da organização.

3.2 Missão, Responsabilidade, Autoridade e Funções

Missão

Segundo Pacheco (2004, p.17) a missão da controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e a continuidade da organização.

A missão de uma empresa é sua razão de ser, ou seja, a finalidade de sua existência.

Para Almeida, Parisi e Pereira (1999 p.372) cabe a Controladoria, por ser a única área com uma visão ampla e possuidora de instrumentos adequados à promoção da

otimização do todo, a responsabilidade pelo cumprimento de uma missão muito especial, que é: Assegurar a otimização do resultado econômico da organização.

A organização por sua natureza é segmentada em diversas áreas, que segundo Peleias (2002 p. 16), possuem objetivos e atividades distintas, porém são coordenadas de forma lógica, ordenada e racional, portanto é desejável definir a missão de cada área para que a missão da organização como um todo, seja cumprida.

Almeida, Parisi e Pereira (1999 p.373) afirmam que: para a missão ser cumprida a contento, objetivos claros e viáveis estarão sendo estabelecidos. Os objetivos da Controladoria, tendo em vista a missão, são:

- ✓ Promoção da eficácia organizacional;
- ✓ Viabilização da gestão econômica;
- ✓ Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Para mensuração dos objetivos é importante estipular metas, que ao longo da gestão, demonstrarão a eficácia organizacional através dos resultados econômicos.

Responsabilidade

A Controladoria, segundo Almeida, Parisi e Pereira (1999 p.373), é responsável pelas gestões operacional, financeira, econômica e patrimonial de suas atividades.

Os autores ressaltam que, por ser uma atividade de coordenação e em decorrência de sua missão, a responsabilidade da Controladoria se diferencia da

responsabilidade das áreas operacionais e de apoio. Esta diferença se caracteriza no processo desenvolvido para assegurar a otimização de resultado.

É responsabilidade da controladoria, segundo os autores, ser a indutora dos gestores, no que diz respeito à melhora das decisões, pois sua atuação envolve implementar um conjunto de ações cujos produtos materializam-se em instrumentos disponibilizados.

Quadro 3 – Ação e Instrumento Disponibilizado

Ação	Instrumento Disponibilizado
<ul style="list-style-type: none"> • Clarificar como as decisões são ou deveriam ser tomadas. 	Modelo de Decisão
<ul style="list-style-type: none"> • Mensurar corretamente o resultado dos eventos, produtos, atividade e áreas. 	Modelo de Mensuração
<ul style="list-style-type: none"> • Informar adequadamente os gestores. 	Modelo de Informação

Fonte: Almeida, Lauro Brito de; Parisi, Cláudio; Pereira, Carlos Alberto. Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON, Catellei, Armando. São Paulo 1999 - Atlas

Autoridade

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (1999 p.375), independentemente das características das empresas, o grau de autoridade pode ser dividido em:

Autoridade Formal: quando a matéria envolver a instituição de normas, procedimentos e padrões relacionados com suas atividades e funções;

Autoridade Informal: à medida que os assuntos se refiram a aspectos técnicos e conceituais inerentes ao grau de especialização envolvido nas funções de Controladoria, esta passará a adquirir um grau de autoridade informal, conseqüentemente do domínio dos conceitos e técnicas funcionais de suas

atividades. Esse tipo de autoridade se efetiva através da execução de atividades tipicamente de consultoria e assessoria, como órgão de staff.

Funções

Kanitz (1976 p.7) define como função primordial da Controladoria a implantação e direção dos sistemas de:

Informação: formados pelos sistemas contábil e financeiro da empresa;

Motivação: efeitos dos sistemas de controle sobre o comportamento as pessoas diretamente atingidas;

Coordenação: visando centralizar as informações com vistas à aceitação de planos, alertando quando surgirem situações desfavoráveis e sugerindo soluções;

Avaliação: com intuito de interpretar fatos avaliar resultados;

Planejamento: de forma a determinar se os planos são consistentes ou viáveis, se são aceitos e coordenados;

Acompanhamento: relativo à contínua verificação da evolução dos planos traçados para fins de correção de falhas ou revisão do planejamento.

Pacheco (2004 p.19) relaciona os requisitos necessários ao desempenho da função de controladoria, os quais são:

- Um entendimento geral do setor de atividade econômica do qual sua empresa faz parte e das forças políticas, econômicas e sociais diretamente relacionadas;
- Um conhecimento amplo de sua própria empresa, história, políticas, programas, organização e operações;

- Um entendimento dos problemas básicos de organização, planejamento e controle;
- Habilidade de analisar e interpretar dados contábeis e estatísticos de tal forma que se tornem à base para ações;
- Conhecimento amplo de princípios e procedimentos contábeis e habilidade para dirigir pesquisas e estatísticas.

3.3 Instrumentos da Controladoria

A Controladoria de acordo com Almeida, Parisi e Pereira (1999 p.377) utiliza dois instrumentos fundamentais: Processo de Gestão e Sistema de Informações.

Processo de Gestão

O Processo de Gestão é o meio que a empresa possui para estruturar suas atividades de modo dinâmico, flexível e adaptável as mudanças. O resultado final deste processo é perenidade e a eficácia empresarial.

O Processo de Gestão é composto por:

- Planejamento Estratégico e Operacional;
- Execução;
- Controle.

Planejamento Estratégico

Segundo Almeida, Parisi e Pereira (1999 p.378) a etapa do Planejamento Estratégico é o momento em que cenários futuros são antecipados e oportunidades e ameaças são identificadas. O produto obtido é um conjunto de

diretrizes estratégicas de caráter qualitativo que visa orientar a etapa do planejamento operacional, que consiste em formular vários planos operacionais alternativos e optar por um.

Para Peleias (2002 p.22) o planejamento estratégico é a etapa de análise conjunta dos ambientes externos (identificação de oportunidades e ameaças) e interno (identificação de pontos fortes e fracos); objetiva a definição de diretrizes estratégicas que assegurem o cumprimento da missão da empresa.

No modelo de gestão econômica, as etapas de planejamento se dividem conforme quadro abaixo:

Quadro 4 – Etapas do Planejamento

Etapas do Planejamento	Módulos do sistema que a suporta
Estratégico	Variáveis ambientais
Pré-planejamento	Simulações
Operacional	Orçamentário: - orçamento original - orçamento corrigido - orçamento ajustado

Fonte: Peleias, Ivam Ricardo. Controladoria Gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo 2002 – Saraiva.

Execução

Peleias (2002 p. 25) expõe a execução como sendo a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços.

O autor também cita, que as ações devem estar em consonância como o que foi anteriormente planejado, pois só assim conduzem aos resultados esperados. A

execução decorre de uma direção, que envolve tomada de decisão entre as diversas alternativas, transmissão de ordens, chefia de subordinados e coordenação das atividades individuais.

Controle

Segundo Mosimann & Fisch (1999, p.81), “sem planejamento não há padrões, sem padrões não há controle e sem controle o planejamento não tem sentido”. Conforme citação dos autores, planejamento e controle devem andar sempre juntos e para controlar é necessário que existam padrões preestabelecidos, e que estes sirvam para averiguar o andamento do planejamento.

Para Gomes & Salas (2001 p.22) o controle é fundamental para assegurar que as atividades da organização se realizem de forma desejada pelos seus membros e que contribuam para a manutenção e melhoria da posição competitiva e a consecução as estratégias, planos, programas e operações em concordância com as necessidades identificadas pelos clientes. Para alcançar estes objetivos, a administração se assegura de obter a informação e influenciar o comportamento das pessoas para atuar sobre as variáveis internas de que depende o funcionamento da organização.

A configuração do sistema de controle de cada empresa dependerá das características pessoais de seus administradores, da organização, do contexto social e organizacional, entretanto, o controle mais utilizado tem sido o controle por resultados que está fundamentado em resultados financeiros.

A necessidade de controle sob o aspecto de propriedade é fundamental, pois auxilia os membros da organização a desenvolver ações conjuntas com as partes interessadas (donos do capital e empregados).

As avaliações de resultado também fazem parte do escopo do processo de gestão e segundo Peleias (2002 p.26) configuram a aferição das decisões tomadas pelos gestores sobre eventos e transações que ocorrem na empresa, evidenciando no que os esforços foram aplicados e o que se obteve.

Nível de Controle

Para Mosimann (1999 p. 177), os níveis de controle referem-se aos níveis do planejamento, e podem ser classificados em:

Estratégico: Verificação das relações da empresa com o ambiente, comparação com diretrizes estratégicas e decisões de alteração de objetivos em razão de mudanças ambientais e conseqüentes ameaças e oportunidades à empresa, má condução do negócio, ou falsas premissas na elaboração das diretrizes.

Tático: Consiste na verificação das relações de cada área de responsabilidade da empresa com seu ambiente, comparação com o respectivo plano tático e decisões de alteração em função de mudanças.

Operacional: Verificação do cumprimento de metas estabelecidas no plano operacional (orçamento) das áreas e da empresa como um todo. Está relacionada também a execução pela verificação dos desvios em relação ao previsto. A comparação visa estabelecer a eficácia e a eficiência da área ou empresa como um todo onde desvios, se significativo, originarão ações corretivas.

Controles Internos

Segundo Santos (2004 p. 58) Controles Internos compreende o plano de organização e todos os métodos e medidas adotadas na empresa para garantir seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade dos dados contábeis, desenvolver a eficiência nas operações e estimular o seguimento das políticas administrativas.

Em linhas gerais os controles internos contemplam o plano organizacional e todos os procedimentos métodos e medidas adotadas pela empresa para assegurar com eficiência e economia:

- A consecução dos objetivos estratégicos;
- O cumprimento de normas e legislação;
- A proteção dos ativos;
- A organização interna e os procedimentos;
- A segurança física e lógica;
- A qualidade das informações, serviços e produtos;
- A economicidade, eficiência, eficácia e efetividade na obtenção e uso dos recursos financeiros, materiais e humanos;
- A prevenção de erros, fraudes e desperdícios.

Tipos de Controles Internos:

- Controles Administrativos;
- Controles Contábeis;
- Controles Gerenciais;
- Controles Operacionais;
- Controles de Entrada, Saída e de Processamento de Informações;

- Controles Preventivos, de Constatação e de Direcionamento;
- Controles Sistêmicos;

Natureza dos Controles Internos:

Preventivos: Sua finalidade é evitar a ocorrência de desvios das metas estabelecidas.

Constatação: São estabelecidos nas fases seguintes àquela em que são geradas as transações como objetivo de detectar a ocorrência de erros nas fases anteriores, propiciando a adoção de medidas corretivas.

Direcionamento: Sua finalidade é propiciar a ocorrência de certos eventos, ocasião em que a administração desencadeará ações de correção de rumos.

Meios de Controles Internos:

Orçamento: Formulação de planos ou programas, em termos numéricos, para um exercício futuro;

Demonstrações e Tabelas Estatísticas: Movimentos de vendas, demonstrações de recebimento de pagamentos, movimento bancário, etc.;

Relatórios: Exposições escritas sobre diversos aspectos das operações da empresa, acompanhada às vezes de anexos ilustrativos;

Auditoria Interna: Executada por contadores designados para tal fim e empregados da empresa;

Auditoria Externa: Executada por contador externo contratado pela administração;

Observação Pessoal: Acompanhamento visual da execução das atividades.

Sistemas de Informações

Para que todo o processo de gestão possa ser executado é necessário um Sistema de Informação que supra de forma imediata e precisa as informações necessárias para as decisões futuras.

Para Almeida, Parisi e Pereira (1999 p.378) os subsistemas componentes do Sistema de Informação são modelados e construídos com base em conceitos econômicos, os quais são:

- ✓ **Simulações;**
- ✓ **Orçamentos;**
- ✓ **Padrões;**
- ✓ **Realizado.**

Estes subsistemas, segundo os autores, viabilizarão as ações de:

Induzir os gestores à decisão correta;

Apurar os resultados econômicos dos produtos, atividades, áreas, empresas, etc.;

Refletir o físico-operacional;

Permitir a avaliação de resultados dos produtos e serviços;

Permitir a avaliação de desempenho.

No dia-a-dia das organizações os subsistemas devem operar em conjunto e de modo flexível, onde as simulações de novos fatos devem prever dados para orçamento que são comparados com padrões e automaticamente prevêem premissas para apoio às decisões.

3.4 Efeitos da Lei Sarbanes-Oxley

Os escândalos corporativos das empresas americanas como: Enron, Tyco, WorldCom cuja manipulação de dados contábeis revelo-se uma prática comum, fez com que o Congresso e o Governo dos Estados Unidos editassem uma lei chamada Lei Sarbanes-Oxley Act (referência aos responsáveis por sua elaboração – Paul S.Sarbanes e Michael Oxley).⁵

A lei foi assinada pelo Presidente Americano George W. Bush em julho de 2002, devido à preocupação com a saída de investidores da bolsa de Nova York, perda da confiança pública nos líderes empresariais e aos escândalos da época, com isso houve uma reformulação da legislação de mercados de capitais com a introdução desta nova lei, que procura ressaltar a importância dos padrões éticos.

A Sarbanes-Oxley torna diretores executivos (CEO) e financeiros (CFO) responsáveis pela eficácia de controles internos, relatórios e suas respectivas divulgações. A lei impõe regras rígidas de governança corporativa, para que reflitam ações de transparência e confiabilidade apresentada através de resultados e estipulando também punições contra fraudes empresariais.⁶

Vale ressaltar que, segundo Ito (2005 p.5), pelas normas da SOX, tanto a administração quanto seus auditores externos emitirão uma certificação anual sobre a qualidade dos controles internos (seção 404 da SOX).

⁵ MELO, Renata Homen de; SIMON, Renata Cruz. "Sarbanex-Oxley Act: Aspectos da Nova Lei Contra Fraude Corporativa Norte-Americana de 23 de janeiro de 2002 e do regime Jurídico do Mercado de Capitais Brasileiro". Disponível em <<http://www.societario.com.br/felsberg/sarbanes.html>> Acessado em 03/09/2005.

⁶ DELOITTE, Touche Tohmatsu, "Lei Sarbanes-Oxley Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos". Disponível em <<http://deloitte.com/dtt/whitepaper>> Acessado em 03/09/2005.

O impacto para o Brasil, é que a lei aplique-se a todas as empresas que negociam nas bolsas de valores norte americana (transnacionais de capital americano e empresas brasileiras com ADRs – *American Depositary Receipts*). Por uma questão de ética, todas as empresas devem seguir a Lei Sarbanes-Oxley, para prevenir fraudes e punir más administrações. Deve-se ressaltar que o novo Código Civil brasileiro (Lei 10.406/2002), obriga a indenização por má gestão dos administradores.⁷

A empresa Deloitte (2003 p.9) cita as seções 302 e 404 da lei são as seções mais discutidas, onde sob pena de responsabilidade civil e criminal, cada CEO e CFO das empresas deverão assinar as demonstrações financeiras referentes ao ano imediatamente anterior. As demonstrações deverão ser entregues a SEC (*Security and Exchange Commission* – instituição equivalente à Comissão de Valores Mobiliários – CVM brasileira) em formulários próprios, além disso, deverão certificar e atestar a eficácia dos procedimentos e controles internos das empresas. Todos os procedimentos e informações deverão ser formalizados por meio de relatórios de responsabilidade e, todos os controles deverão ser avaliados periodicamente.

De forma mais expressiva a lei contempla a função do “controle” criando novos procedimentos como:

Controles Internos;

Controles Administrativos;

Controles de Auditoria;

Controles de Risco.

⁷ LIMA, Alex Oliveira Rodrigues de. “Comentários sobre a Lei Sarbanes-Oxley”. Disponível em <<http://www.noticiasforenses/artigos/nf189>> Acessado em 03/09/2005.

A definição de controle interno aceita, conforme a Deloitte (2003 p.8), é a desenvolvida pelo *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* – COSO, porém, alguns estudiosos preferem incluir a controladoria nesta definição, resultando no seguinte conceito: Controle Interno é um processo efetuado pelo Conselho de Administração, Diretoria e Controladoria que juntos propiciam:

Eficácia e eficiência das operações;

Confiabilidade dos relatórios financeiros;

Cumprimento de leis e regulamentos.

A Deloitte publicou um Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos (2003 p.4), e relaciona as etapas para o desenvolvimento de um programa de controles internos com direcionamento às medidas da Lei Sarbanes-Oxley:

- 1) Correto direcionamento das seções;
- 2) Comprometer-se e organizar-se;
- 3) Selecionar uma estrutura de controles internos apropriada;
- 4) Conferir poderes ao Comitê de Divulgação;
- 5) Estabelecer um programa de controles internos;
- 6) Disponibilizar tecnologias para atingir resultados.

A aplicação da lei, aliada a uma forte estrutura de controle interno, proporciona benefícios que superam as perdas na organização.

Quadro 5 – Oportunidades e Ameaças da Aplicação da Lei Sarbanes-Oxley

Oportunidades	Ameaças
Melhores decisões operacionais e rapidez nas informações pontuais;	Maior exposição à fraude;
Conquistar a confiança dos investidores;	Penalidades impostas;
Evitar a evasão de recursos;	Publicidade desfavorável;
Cumprir lei e regulamentos aplicáveis;	Impacto negativo sobre o valor do acionista;
Obter vantagens competitivas.	Reclamações ou ações judiciais dos acionistas.

Fonte: Adaptado do Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos da empresa Deloitte p.7 - 2003

O grande efeito da Lei Sarbanes-Oxley é transcender as barreiras internacionais, onde cada país determina suas leis, e habitar num mundo corporativo e integralizado que é o mercado de capitais.

METODOLOGIA

Adotamos a metodologia de pesquisa de Vergara (1997) que classifica as pesquisas quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins:

Exploratória: Explorar o universo da Governança Corporativa e sua sistemática, pois é uma área que está despertando aos estudos exploratórios.

Descritiva: Descrever as características da Governança Corporativa estabelecendo correlações entre o Brasil e o mundo.

Metodológica: Demonstrar a aplicação de instrumentos da controladoria para proporcionar a transparência da Governança Corporativa;

Quanto aos meios de investigação

Bibliográfica: Um estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas especializadas, artigos, teses, dissertações e especialmente a Internet; material acessível ao público em geral.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo corporativo caminha para elevação e globalização de suas práticas com os mais puros princípios que norteiam a conduta humana, ou seja, Ética.

É por meio da ética, na condução de uma organização, que a economia e o desenvolvimento humano podem se sustentar.

A Governança Corporativa, a nova Lei das SA (Lei nº 10.303 de 31/10/2001) e o novo Código Civil Brasileiro são provas de que a sociedade brasileira se fortaleceu para lutar por um país mais democrático e competitivo.

As empresas não podem mais se dar ao luxo de buscar investidores sem oferecer proteção e transparência. Podemos perceber isso por meio da evolução do modelo de governança anglo-saxão que prevalece sob o nipo-germânico. Estes modelos nasceram na década de 80 em resposta ao abuso de poder, falta de transparência e expropriação de riqueza por parte dos executivos.

O Brasil passou a adotar seu modelo de governança na década de 90, após a evolução de sua estrutura empresarial fechada para uma aberta aonde privatizações, movimento internacional de fusões e aquisições e necessidades de financiamentos mudaram o cenário econômico do país.

Neste cenário está o impacto do Novo Mercado da Bovespa que passou a exigir das empresas uma conduta de ampla visibilidade na prestação de contas e garantia aos acionistas.

Com o modelo de governança atuando, os Conselhos de Administração passaram a agregar valor para a sociedade, impulsionando o crescimento das empresas.

Neste valor está explícito os padrões contábeis que proporcionam informações em formato nacional e internacional para as tomadas de decisões.

Mas para que estes padrões sejam suficientemente seguros a Controladoria torna-se uma área estratégica para as corporações, é por meio dela que a transparência deve ser amplamente difundida e incorporada nos atos e ações.

A Controladoria contribui com a transparência da Governança através dos seus instrumentos, que são: Processo de Gestão e Sistema de Informações, amplamente difundidos e aplicados no mundo corporativo. Podemos incluir neste rol a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), que possui em seu escopo a transparência e consistência às ferramentas de análise da situação econômica e financeira da organização.

Estes instrumentos integrados de forma dinâmica e automatizados exercem a função preventiva e redutiva em termos de riscos e custos inerentes ao objetivo final da corporação.

O objetivo deste trabalho é demonstrar a transparência da Governança Corporativa por meio da Controladoria, área atuante no patamar de staff das organizações.

É na Controladoria que toda a gestão da empresa é solidificada e a visão sistêmica ampliada. A gestão é composta de todas as etapas do planejamento ao controle e este por sua importância decisória deve ser extremamente transparente e conciso.

Antes da Lei Sarbanes-Oxley as empresas não estavam obrigadas a ter um vínculo direto das atividades de governança da diretoria e da alta administração com as atividades de controle da organização. Agora é vital que a Controladoria passe a exercer seu papel de provedora do monitoramento de controle interno e fundamentalmente da transparência das informações

O despertar das empresas pela Controladoria é fator crucial para que mantenham a saúde financeira a sanidade corporativa e a excelência da gestão.

REFERÊNCIAS

- ANTHONY, Robert N. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo : Atlas 1981
- CALVO, Ivan Pricoli. “**O Novo mercado, a Governança Corporativa e a Arquitetura Financeira – aspectos comparativos e sua influência sobre o controle organizacional**”. Disponível em <<http://www.economiabr.net/colunas/calvo/novomercado.html> > Acessado em 19/04/2005.
- CATELLI, Armando, Vários Autores. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON**. São Paulo : Atlas, 1999.
- CVM. “**Recomendações da CVM sobre Governança Corporativa**”. Rio de Janeiro, 2002. Disponível em <<http://www.cvm.gov.br>> Acessado em 04/06/2005.
- DELOITTE Touche Tohmatsu, “**Lei Sarbanes-Oxley Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos**”. Disponível em <<http://www.deloitte.com/dtt/whitepaper>> Acessado em 03/09/2005
- FILHO, Roberto Muller, “**Governança Corporativa e os Limites da Transparência**”. Razão Contábil, Ano 2 nº 14, Junho/05.
- GOMES, Jocir Simeone, GOMES, Joan M. Amat Salas. **Controle de Gestão: Uma Abordagem Contextual e Organizacional**. 3. ed. São Paulo : Atlas, 2001.
- IBGC. “**Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**”. São Paulo : 2005. Disponível em <<http://www.ibgc.com.br>>Acessado em 04/06/2005.
- IUDÍCIBUS, Sergio de, MARTINS Eliseu, GELBCKE Ernesto Rubes. **Manual de Contabilidade das Sociedades por Ações**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1989.
- KANITZ, Stephen Charles. **Controladoria Teorias e estudos de Casos**. São Paulo: Pioneira, 1976.
- KPMG, **Business Magazine 03**. São Paulo: Gabarito de Marketing Editorial, 2005.
- LEITE, Roberto Cintra. “**Os benefícios do sistema de governança corporativa em fundações e institutos**”. Disponível em <http://www.gife.org.br/print/artigos_print.php?codigo=6693> Acesso em: 18/08/2005.
- LETHBRIDGE, Eric. “**Governança Corporativa**”. Disponível em <<http://www.bndes.gov.br/conhecimentos/revista/rev809.pdf>> Acessado em 19/04/2005.

- LIMA, Alex Oliveira Rodrigues de. **“Comentários sobre a Lei Sarbanes-Oxley”**. Disponível em <<http://www.noticiasforenses.com.br/artigos/nf189>> Acessado em 03/09/2005
- LODI, João Bosco. **“Governança Corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração”**. Rio de Janeiro : Campus, 2000.
- MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 3. ed. São Paulo : Atlas 1985
- MARTINS, Aurea de Carvalho. **“Efeitos Contábeis das variações da Taxa de Câmbio em Investimentos Internacionais no Brasil”**. Disponível em <<http://www.ccontabeis.com.br>> Acessado em 14/10/2005.
- MELO, Renata Homen de; SIMON, Renata Cruz. **“Sarbanes-Oxley Act: Aspectos da Nova Lei Contra Fraude Corporativa Norte-Americana de 23 de Janeiro de 2002 e do Regime Jurídico do Mercado de Capitais Brasileiro”**. Disponível em <<http://www.societario.com.br/felsberg/sarbanes.html>> Acessado em 03/09/2005.
- MOSIMANN, Clara Pellegrinello, FISH, Silvio. **Controladoria: Seu papel na Administração de Empresas**. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1999.
- NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: Conceitos, Sistemas, Implementação**. São Paulo : Atlas, 1993.
- PACHECO, Vicente. **Controladoria**. UFPR, 2004
- PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria Gestão eficaz utilizando padrões**. São Paulo : Saraiva, 2002
- SANTOS, Lílian Regina dos. **“A Governança Empresarial e a Emergência de um Novo Modelo de Controladoria”**, São Paulo, 2004. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração e Controle**. 10. ed., rev. e ampl. São Paulo : Atlas 1997.
- SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da, **“Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil”**, São Paulo, 2002. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- SIQUEIRA Evans, **Contabilidade Internacional**, UFPR, 2004

VIEIRA, Solange Paiva, MENDES, André Gustavo Salcedo Teixeira. **Governança Corporativa: Uma Análise de sua Evolução e Impactos no mercado de Capitais Brasileiro.** Rio de Janeiro : Revista BNDES, V. 11, N. 22, p.103-122, Dezembro 2004.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Editora Atlas, 1997.

ANEXO – RECOMENDAÇÕES DA CVM SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

INTRODUÇÃO

Governança corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Para os investidores, a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a governança determina o nível e as formas de atuação que estes podem ter na companhia, possibilitando-lhes exercer influência no desempenho da mesma. O objetivo é o aumento do valor da companhia, pois boas práticas de governança corporativa repercutem na redução de seu custo de capital, o que aumenta a viabilidade do mercado de capitais como alternativa de capitalização.

Quando investidores financiam companhias, eles sujeitam-se ao risco de apropriação indevida, por parte de acionistas controladores ou de administradores da companhia, de parcela do lucro do seu investimento. A adoção de boas práticas de governança corporativa constitui, também, um conjunto de mecanismos através dos quais investidores, incluindo controladores, se protegem contra desvios de ativos por indivíduos que têm poder de influenciar ou tomar decisões em nome da companhia.

Companhias com um sistema de governança que proteja todos os seus investidores tendem a ser mais valorizadas, porque os investidores reconhecem que o retorno dos investimentos será usufruído igualmente por todos.

Com a publicação desta cartilha, a CVM busca estimular o desenvolvimento do mercado de capitais brasileiro por meio da divulgação de práticas de boa governança corporativa. Seu objetivo é orientar nas questões que podem influenciar significativamente a relação entre administradores, conselheiros, auditores independentes, acionistas controladores e acionistas minoritários. A CVM ressalta que esta cartilha não pretende esgotar o assunto, e, portanto, entende que as companhias podem e devem ir além das recomendações aqui incluídas. Para a elaboração desta cartilha, utilizou-se a experiência de 25 anos de CVM e analisou-se a experiência de diversos países, além de relatórios de pesquisas e códigos de governança nacionais e internacionais.

A CVM procurou adaptar alguns conceitos de governança corporativa internacional às características próprias da realidade brasileira, notadamente a predominância de companhias com controle definido. Cabe ressaltar que alguns conceitos importantes de governança corporativa já fazem parte da estrutura legal no Brasil, razão pela qual não se faz referência a eles.

I. TRANSPARÊNCIA: ASSEMBLÉIAS, ESTRUTURA ACIONÁRIA E GRUPO DE CONTROLE

Forma da Convocação e Pauta das Assembléias Gerais de Acionistas

I.1 As assembléias gerais devem ser realizadas em data e hora que não dificultem o acesso dos acionistas. O edital de convocação de assembléias gerais deve conter descrição precisa dos assuntos a serem tratados. O conselho deve incluir na pauta matérias relevantes e oportunas sugeridas por acionistas minoritários, independentemente do percentual exigido por lei para convocação de assembléias geral de acionistas.

É recomendável que a assembléia geral ordinária realize-se na data mais próxima possível ao fim do exercício fiscal a que ela se refere. As recomendações visam facilitar a participação de acionistas no conclave, assegurar a perfeita informação dos acionistas sobre os assuntos a serem tratados em assembléia e permitir que o maior número possível de assuntos de interesse da companhia seja submetido à assembléia geral, evitando convocação de novas assembléias.

Prazo de Convocação de Assembléias Gerais

I.2 Quando os assuntos objeto da pauta forem complexos, a companhia deve convocar a assembléia com antecedência mínima de 30 dias. Companhias com programas de certificado de depósito de valores mobiliários no exterior, como *ADR-American Depositary Receipt* e *GDR-Global Depositary Receipt* (aqui definidos como “DR”), representativos de ações ordinárias ou de ações preferenciais que detenham direito de voto em determinadas matérias, devem convocar a assembléia com antecedência mínima de 40 dias.

A primeira recomendação visa tornar desnecessário o pleito dos acionistas minoritários à CVM, como previsto em lei, para prorrogação do prazo de convocação em casos de matérias complexas, poupando a companhia e seus acionistas desse desgaste. A recomendação para companhias com programas de DR visa permitir a maior participação em assembléias gerais dos detentores de DRs, considerando as dificuldades operacionais inerentes ao exercício do direito de voto por tais acionistas.

Acordos de Acionistas

I.3 A companhia deve tornar plenamente acessíveis a todos os acionistas quaisquer acordos de seus acionistas de que tenha conhecimento, bem como aqueles em que a companhia seja interveniente.

A recomendação visa enfatizar que o conhecimento do acordo de acionistas, assim como do estatuto social, é fundamental para que o acionista faça uma perfeita avaliação dos seus direitos e do funcionamento da sociedade.

Relação de Acionistas

I.4 A companhia deve adotar e dar publicidade a procedimento padrão que facilite ao acionista obter a relação dos acionistas com suas respectivas quantidades de ações, e, no caso de acionista detentor de pelo menos 0,5% (meio por cento) de seu capital social, de seus endereços para correspondência.

A lei já prevê hipóteses de obtenção da relação de acionistas e de suas quantidades de ações, mas a experiência revela que muitos acionistas encontram dificuldades práticas no momento de obter tais listas. A padronização de procedimentos visa simplificar o acesso periódico à lista. Além disto, para facilitar seu uso, a lista deve também ser entregue em meio eletrônico de padrão comum no mercado.

A facilidade na obtenção desta lista é importante, pois a lei estabelece percentuais mínimos sobre o capital para a efetivação de alguns atos societários relevantes (instalação de conselho fiscal, convocação de assembléia, prestação de informações na assembléia e outros), e o acesso às listas facilita a organização dos acionistas.

Os endereços para correspondência poderão ser endereços eletrônicos. Caso o acionista deseje e arque com os custos, pode pedir ao agente escritural que envie em seu nome correspondência a todos os acionistas.

Processo de Votação

I.5 O estatuto deve regular com clareza as exigências necessárias para voto e representação de acionistas em assembléias, tendo como objetivo facilitar a participação e votação.

A companhia deve adotar, na fiscalização da regularidade documental da representação do acionista, o princípio da boa-fé, presumindo verdadeiras as declarações que lhe forem feitas. Nenhuma irregularidade formal, por exemplo, a apresentação de documentos por cópia, ou falta de autenticação de cópias ou reconhecimento de firma, deve ser motivo para impedimento do voto.

II. ESTRUTURA E RESPONSABILIDADE DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Função, Composição e Mandato do Conselho de Administração

II.1 O conselho de administração deve atuar de forma a proteger o patrimônio da companhia, perseguir a consecução de seu objeto social e orientar a diretoria a fim de maximizar o retorno do investimento, agregando valor ao empreendimento. O conselho de administração deve ter de cinco a nove membros tecnicamente qualificados, com pelo menos dois membros com experiência em finanças e responsabilidade de acompanhar mais detalhadamente as práticas contábeis adotadas. O conselho deve ter o maior número possível de membros independentes da administração da companhia. Para companhias com controle compartilhado, pode se justificar um número superior a nove membros. O mandato de todos os conselheiros deve ser unificado, com prazo de gestão de um ano, permitida a reeleição.

A recomendação sobre o número de membros leva em conta que o conselho de administração deve ser grande o suficiente para assegurar ampla representatividade, e não tão grande que prejudique a eficiência. Mandatos unificados facilitam a representação de acionistas minoritários no conselho.

Funcionamento e Comitês do Conselho de Administração

II.2 O conselho deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições e periodicidade mínima das reuniões, além de dispor sobre comitês especializados para analisar certas questões em profundidade, notadamente relacionamento com o auditor e operações entre partes relacionadas. O conselho de administração deve fazer anualmente uma avaliação formal do desempenho do executivo principal. Os conselheiros devem receber os materiais para suas reuniões com antecedência compatível com o grau de complexidade da matéria.

O regimento do conselho também deve incluir disposições sobre método de convocação de reuniões, direito e deveres dos conselheiros, relacionamento com a diretoria e procedimentos para solicitação de informações por conselheiros. O conselho deve ser autorizado a solicitar a contratação de especialistas externos para auxílio em decisões, quando considerar necessário. O estatuto deve autorizar qualquer membro do conselho a convocar reuniões em caso de necessidade, quando o conselheiro que é encarregado não o faz.

Os comitês especializados devem ser compostos por alguns membros do conselho de administração para estudar seus assuntos e preparar propostas, as quais deverão ser submetidas à deliberação do conselho de administração.

Participação de Preferencialistas no Conselho de Administração

II.3 A companhia deve permitir imediatamente que os acionistas detentores de ações preferenciais elejam um membro do conselho de administração, por indicação e escolha próprias.

Embora até 2006 a Lei de S.A. estabeleça que os acionistas preferencialistas podem escolher um membro do conselho de administração a partir de lista tríplice elaborada pelo controlador, entende-se que tal tutela não se justifica, à luz das melhores práticas de governança corporativa, e, por isto, a companhia deve incluir em seu estatuto regra que assegure desde já aos acionistas titulares de ações preferenciais que não integrem o grupo de controle o direito de indicar e eleger livremente um membro e seu suplente para o conselho de administração.

Presidente do Conselho de Administração e Presidente da Diretoria

II.4 Os cargos de presidente do conselho de administração e presidente da diretoria (executivo principal) devem ser exercidos por pessoas diferentes.

O conselho de administração fiscaliza a gestão dos diretores. Por conseguinte, para evitar conflitos de interesses, o presidente do conselho de administração não deve ser também presidente da diretoria ou seu executivo principal.

III. PROTEÇÃO A ACIONISTAS MINORITÁRIOS

Decisões Relevantes

III.1 As decisões de alta relevância devem ser deliberadas pela maioria do capital social, cabendo a cada ação um voto, independente de classe ou espécie. Dentre as decisões de maior importância, destacam-se: (1) aprovação de laudo de avaliação de bens que serão incorporados ao capital social; (2) alteração do objeto social; (3) redução do dividendo obrigatório; (4) fusão, cisão ou incorporação; e (5) transações relevantes com partes relacionadas.

Em certas matérias, dentre as quais as citadas, a restrição de direito de voto que houver sido imposta às ações preferenciais não deve subsistir, pois, dada a relevância das decisões, seu impacto nos direitos dos acionistas dar-se-á sem distinção. Em transações relevantes com partes relacionadas, as partes interessadas não poderão votar.

***Tag-along* para Companhias Constituídas antes da Entrada em Vigor da Lei nº 10.303, de 31 de outubro de 2001**

III.2 A alienação de ações representativas do controle da companhia somente deve ser contratada sob a condição de que o adquirente realize oferta pública de aquisição de todas as demais ações da companhia pelo mesmo preço, independente de espécie ou classe.

De acordo com a lei, o adquirente é obrigado a fazer oferta pública de aquisição das ações ordinárias não integrantes do bloco de controle por, no mínimo, 80% do preço pago por cada ação de controle. Segundo as boas práticas de governança corporativa, o adquirente deve dar tratamento igual a todas as classes ou espécies de ações. Portanto, o preço ofertado aos acionistas ordinários minoritários deve se estender a todas as demais ações da companhia, independente de espécie ou classe.

***Tag-along* para Companhias Constituídas Após a Entrada em Vigor da Lei nº 10.303/2001**

III.3 Para companhias constituídas após a entrada em vigor da Lei nº 10.303/2001, o adquirente deve oferecer o mesmo preço pago pelas ações de controle a todas as classes ou espécies de ações.

O objetivo é que companhias novas se constituam de forma a superar a recomendação III.2, garantindo tratamento igual a todos os acionistas na troca de controle, sejam eles minoritários ou controladores, independente de espécie ou classe.

Transações Entre Partes Relacionadas

III.4 O conselho de administração deve se certificar de que as transações entre partes relacionadas estão claramente refletidas nas demonstrações financeiras e foram feitas por escrito e em condições de mercado. O estatuto da companhia deve proibir contratos de prestação de serviços por partes relacionadas com remuneração baseada em faturamento/receita e, a princípio, contratos de mútuo com o controlador ou partes relacionadas.

Independentemente das cautelas ordinariamente adotadas para que a prova de contratos celebrados seja feita da melhor forma possível, é imperativo que se dê a devida transparência aos contratos entre partes relacionadas, de forma a facultar aos acionistas o exercício do direito essencial de fiscalização e acompanhamento dos atos de gestão da companhia, sem prejuízo do dever de promover sua ampla divulgação ao mercado, quando a contratação configure fato relevante ou quando da divulgação das demonstrações financeiras.

Contratos entre partes relacionadas devem ser formalizados por escrito, detalhando-se as suas características principais (direitos, responsabilidades, qualidade, preços, encargos, prazos, indicativos de comutatividade, etc.). Nas assembléias para discutir tais contratos, caso os acionistas minoritários julguem necessário, poderão pedir um parecer a uma entidade independente, a ser pago pela companhia.

Em regra, contrato de mútuo entre a companhia e partes relacionadas devem ser proibidas. A companhia não deve conceder créditos em favor de partes relacionadas, pois freqüentemente estes não são concedidos em condições de mercado. Já que a lei exige que tais contratos sejam celebrados em condições de mercado (prazo, taxa e garantias), se a parte relacionada busca crédito, deve fazê-lo com terceiros, e não por intermédio da companhia.

Contratos de prestação de serviços entre a companhia e o controlador ou partes relacionadas devem estar alinhadas com os interesses de todos os acionistas da companhia. Em especial, tais contratos não deverão ser baseados em faturamento/receita, pois parte da remuneração do controlador ou da parte relacionada independerá do desempenho operacional da companhia.

Direito A Voto Para Ações Preferenciais No Não Pagamento De Dividendos

III.5 O estatuto da companhia deverá determinar que, se a assembléia geral não deliberar pelo pagamento dos dividendos fixos ou mínimos às ações preferenciais ou a companhia não pagá-los no prazo permitido por lei, tais ações adquirirão imediatamente o direito a voto. Se a companhia não pagar dividendos por três anos, todas as ações preferenciais adquirirão direito de voto.

As companhias em que existam ações preferenciais com dividendo fixo ou mínimo deverão conferir imediatamente direito de voto se não forem pagos os dividendos devidos e quaisquer ações preferenciais que não recebam dividendos por três anos adquirirão direito de voto.

Arbitragem Para Questões Societárias

III.6 O estatuto da companhia deve estabelecer que as divergências entre acionistas e companhia ou entre acionistas controladores e acionistas minoritários serão solucionadas por arbitragem.

A adoção da arbitragem visa acelerar a solução de impasses, sem prejuízo da qualidade do julgamento. A eficácia de uma tal disposição estatutária depende de que sejam escolhidas câmaras arbitrais cujos membros tenham reconhecida capacidade em matérias societárias.

Proporção de Ações Ordinárias e Preferenciais

III.7 As companhias abertas constituídas antes da entrada em vigor da Lei nº 10.303/2001 não devem elevar a proporção de ações preferenciais acima do limite de 50%, que foi estabelecido pela referida lei para novas companhias abertas. Companhias que já tenham mais de 50% de seu capital representado por ações preferenciais não devem emitir novas ações dessa espécie.

O objetivo é estimular que as companhias tenham cada vez mais o capital composto por ações com direito a voto.

IV. AUDITORIA E DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Discussão e Análise da Administração

IV.1 Trimestralmente, em conjunto com as demonstrações financeiras, a companhia deve divulgar relatório preparado pela administração com a discussão e análise dos fatores que influenciaram preponderantemente o resultado, indicando os principais fatores de risco a que está sujeita a companhia, internos e externos.

O relatório de discussão e análise da administração deve explicar mudanças expressivas na demonstração de resultados e no balanço. Os acontecimentos relevantes do período coberto devem ser comentados, tanto do ponto de vista contábil-financeiro, como do ponto de vista estratégico. A companhia também deve orientar o acionista quanto às perspectivas de seu ambiente de negócios e detalhar a política adotada pela administração para criar valor para seus acionistas. A descrição dos fatores de risco deve incluir fatores internos da companhia, fatores da concorrência e ambiente de negócios e fatores macroeconômicos de suas áreas e regiões de atuação.

Composição e Funcionamento do Conselho Fiscal

IV.2 O conselho fiscal deve ser composto por, no mínimo, três e, no máximo, cinco membros. Os titulares de ações preferenciais e os titulares de ações ordinárias, excluído o controlador, terão direito de eleger igual número de membros eleitos pelo controlador. O controlador deve renunciar ao direito de eleger sozinho o último membro (terceiro ou quinto membro), o qual deverá ser eleito pela maioria do capital social, em assembléia na qual a cada ação corresponda um voto, independente de sua espécie ou classe, incluindo as ações do controlador. O conselho fiscal deve adotar um regimento com procedimentos sobre suas atribuições, com foco no relacionamento com o auditor, e que não limite a atuação individual de nenhum conselheiro.

Segundo os princípios da boa governança corporativa, a maioria do conselho fiscal não deve ser eleita pelo acionista controlador. Além disto, visando à eficácia da atuação do próprio órgão, o regimento deve incluir disposições sobre periodicidade e método de convocação de reuniões do conselho fiscal, disponibilização antecipada de materiais a serem discutidos, direitos e deveres dos conselheiros, relacionamento com a administração e auditores e procedimentos para solicitação de informações. O conselho fiscal também deve se reunir quando requerido de forma fundamentada por representante dos minoritários. O conselho de administração deve prover meios adequados para o bom funcionamento do conselho fiscal, como convocação e local das reuniões, elaboração de agenda e assistência aos pedidos de informações dos conselheiros fiscais.

Relacionamento com Auditor Independente

IV.3 Um comitê de auditoria, composto por membros do conselho de administração com experiência em finanças e incluindo pelo menos um conselheiro que represente os minoritários, deve supervisionar o relacionamento com o auditor. Como parte da análise das demonstrações da companhia, o conselho fiscal e o comitê de auditoria devem se reunir regular e separadamente com os auditores sem a presença da diretoria.

Esta recomendação tem por finalidade a disseminação e discussão detalhada das demonstrações financeiras da companhia por agentes capazes de analisá-las e propor ao conselho de administração as alterações que se façam necessárias para que reflitam mais adequadamente as situações financeiras, econômicas e patrimoniais da companhia. Naturalmente, caso um executivo da companhia seja membro do conselho de administração, este não deve ser membro do comitê de auditoria. Qualquer membro do comitê de auditoria pode solicitar reunião individual com diretor ou auditor, quando achar necessário.

Auditoria

IV.4 O conselho de administração deve proibir ou restringir a contratação do auditor da companhia para outros serviços que possam dar origem a conflitos de interesse. Quando permitir a contratação do auditor para outros serviços, o conselho de administração deve, no mínimo, estabelecer para quais outros serviços o auditor pode ser contratado, e que proporção máxima anual tais serviços prestados pelo auditor poderá representar em relação ao custo de auditoria.⁸

As práticas de boa governança recomendam a completa independência dos auditores como requisito da qualidade de sua atuação. A restrição à prestação de outros serviços visa evitar a perda dessa independência, ao longo do tempo.

Acesso a Informações

IV.5 A companhia deve disponibilizar informações a pedido de qualquer membro do conselho fiscal, sem limitações relativas a exercícios anteriores, desde que tais informações tenham relação com questões atuais em análise, e a informações de sociedades controladas ou coligadas, desde que não viole o sigilo imposto por lei.

A capacidade de fiscalização do conselheiro fiscal deve ser a mais ampla possível, em virtude inclusive das responsabilidades que a lei lhe impõe, em caso de má conduta. Desde que possam influenciar os números fiscalizados, todos os

⁸ A Instrução nº 308 da CVM já dispõe sobre certos assuntos tratados no item IV.4-Auditoria, mas no momento da publicação desta cartilha esta Instrução está parcialmente suspensa por liminar.

documentos e informações sobre os quais não recaia dever legal de sigilo devem ser disponibilizados.

Informações Contábeis

IV.6 A companhia deve adotar, além dos princípios de contabilidade em vigor no Brasil, normas internacionais de contabilidade promulgadas pelo *International Accounting Standards Board (IASB)* ou utilizadas nos Estados Unidos da América (*United States Generally Accepted Accounting Principles-US GAAP*), atestados por auditor independente.

Os principais mercados estão caminhando para um padrão internacional de contabilidade que facilite aos investidores analisar o desempenho da companhia e compará-lo com seus pares. Os países da União Européia vão adotar as normas da *IASB* até 2005, e a Organização Internacional das Comissões de Valores (*IOSCO*), em sua reunião de 2002, recomendou que todos os seus membros cooperassem para que suas normas contábeis convergissem em direção a este padrão contábil.

Empresas de pequeno porte, para as quais o custo de produzir as demonstrações em padrões internacionais seja elevado, devem ao menos incluir uma demonstração de fluxo de caixa. Transações relevantes que não são obrigatoriamente incluídas nas demonstrações financeiras (*"off balance-sheet transactions"*) devem ser detalhadas nas notas explicativas.

Recomendações dos Auditores

IV.7 O documento de recomendações dos auditores deve ser revisado por todos os membros do conselho de administração e do conselho fiscal.

Esta recomendação leva em conta o fato de que, freqüentemente, os auditores, além de elaborarem seu parecer, apresentam à administração da companhia uma lista de recomendações incluindo procedimentos que melhorariam a qualidade das demonstrações financeiras ou das próprias rotinas da companhia. Tal documento deve ser apresentado ao conselho de administração, e ao conselho fiscal, visando à discussão e adoção, se for o caso, das medidas propostas.