

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BEATRIZ RODRIGUES DA GUIA ROSA

DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA  
SOCIEDADE DE ASSESSORES DE INVESTIMENTOS



CURITIBA

2023

BEATRIZ RODRIGUES DA GUIA ROSA

DIAGNÓSTICO DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA  
SOCIEDADE DE ASSESSORES DE INVESTIMENTOS

Relatório Técnico-Científico apresentado ao curso de Especialização em Governança Corporativa e *Compliance*, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Governança Corporativa e *Compliance*.

Orientadora: Profa. Dra. Silvia Consoni

CURITIBA

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha família pelo suporte incondicional dado à minha formação pessoal e profissional, bem como pela oportunidade de trilhar meu próprio caminho.

Agradeço aos professores da Universidade Federal do Paraná e à organização do curso por compartilharem seus conhecimentos e contribuírem para a concretização desta formação. Em especial, gostaria de expressar minha gratidão à professora Silvia Consoni pela sua diligente orientação.

Também agradeço aos meus colegas de trabalho, tanto atuais quanto passados, por despertarem minha curiosidade sobre a temática da governança corporativa. Agradeço especialmente aos colegas que gentilmente cederam seu tempo e se disponibilizaram a responder à pesquisa aplicada neste projeto.

Por fim, expresso minha gratidão a todos que estão comigo no dia a dia e facilitaram o processo do estudo, compartilhando afeto e atenção.

## RESUMO

As assessorias especializadas em investimentos têm ganhado cada vez mais relevância no cenário brasileiro e se tornado um serviço mais acessível a diversos públicos. Isso tem impulsionado o aumento da competitividade entre as organizações que atuam nesse ramo, levando à busca por diferenciais no mercado. Nesse contexto, a adoção de práticas de governança corporativa pode representar uma forma de se destacar perante os concorrentes, uma vez que pressupõe certo grau de maturidade da organização que as implementa. O objetivo deste estudo é identificar as práticas de governança corporativa adotadas no estágio inicial do processo de implementação por uma sociedade de assessores de investimentos, a fim de diagnosticar as oportunidades de melhoria no cenário em que a empresa objeto de análise se encontra. Os dados foram coletados por meio de um questionário que agrega atributos de governança corporativa em oito dimensões. Os resultados indicam que, na atual fase de implantação da governança corporativa, foram priorizadas as dimensões de Propriedade, Propósitos, Poder e Perpetuidade, que estão fortemente relacionadas ao estabelecimento de uma estrutura de governança corporativa. Por outro lado, as dimensões de Princípios, Papeis, Práticas e Pessoas são as que apresentam baixa aderência. Portanto, no processo de amadurecimento, será indispensável dispor de esforços para adequar essas dimensões, que são responsáveis pela manutenção da estrutura de governança corporativa e pelo seu aperfeiçoamento.

**Palavras-Chaves:** Governança Corporativa. 8 Ps. Assessores de Investimentos.

## **ABSTRACT**

Specialized investment advisory services have been gaining increasing relevance in the Brazilian scenario and becoming a more accessible service to diverse audiences. This has driven an increase in competitiveness among organizations operating in this field, leading to a search for market differentiators. In this context, the adoption of corporate governance practices can represent a way to stand out among competitors, as it presupposes a certain level of organizational maturity in its implementation. The objective of this study is to identify the corporate governance practices adopted in the initial stage of implementation by an investment advisory company, to diagnose improvement opportunities in the current scenario of the analyzed company. The data was collected through a questionnaire that encompasses corporate governance attributes in eight dimensions. The results indicate that in the current stage of corporate governance implementation, the dimensions of Ownership, Purpose, Power, and Perpetuity have been prioritized, as they are strongly related to the establishment of a corporate governance structure. On the other hand, the dimensions of Principles, Roles, Practices, and People show low adherence to the attributes. Therefore, in the maturation process, it will be essential to make efforts to align these dimensions, as they are responsible for maintaining the corporate governance structure and its enhancement.

**Keywords:** Corporate Governance. 8 Ps. Investment Advisors.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>7</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA.....	7
1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO .....	11
1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO .....	12
1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA .....	12
<b>2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS ..</b>	<b>16</b>
2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	16
2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS .....	17
<b>3 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>25</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>27</b>
<b>APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO .....</b>	<b>29</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A governança corporativa é apresentada como um conjunto de práticas e diretrizes aplicadas com o objetivo de mitigar potenciais conflitos de interesses entre as diversas partes interessadas na geração de valor corporativo a longo prazo (SILVEIRA, 2021). As práticas e diretrizes de governança corporativa têm como objetivo promover a transparência, a responsabilidade, a prestação de contas e a ética nos negócios, de modo que os interesses dos proprietários, gestores, funcionários e demais partes interessadas sejam adequadamente considerados e protegidos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014, 2015; OLIVEIRA, 2015).

A governança corporativa evoluiu ao longo do tempo em resposta à má conduta corporativa e práticas financeiras irresponsáveis (ROSSETI, ANDRADE, 2014). Essa evolução resultou no aprimoramento das regulamentações, práticas e diretrizes de governança corporativa, visando promover a confiança no mercado e a criação de valor sustentável (ROSSETI, ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2021).

Até os anos 2000, o desenvolvimento da governança corporativa esteve intimamente ligado ao ambiente operacional de grandes empresas, em resposta aos escândalos corporativos, especialmente no contexto do mercado de capitais, com a implementação e aprimoramento de mecanismos internos e externos de governança corporativa (ROSSETI, ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2021).

No entanto, os problemas relacionados ao conflito de interesses entre proprietários, proprietários e gestores, dificuldade de acesso a recursos financeiros e não financeiros, bem como a falta de transparência, também ocorrem em empresas de capital fechado e de diferentes tamanhos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2019a, 2019b).

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA

A implantação efetiva de boas práticas de governança corporativa envolve a adoção de estruturas organizacionais, processo e políticas que contribuem para fortalecer a imagem e a reputação da empresa, atrair investimentos, facilitar a captação de recursos e estimular o crescimento sustentável a longo prazo (SILVEIRA, 2021). Além disso, a adoção de boas práticas de governança corporativa desempenha

um papel fundamental na promoção da ética e da responsabilidade corporativa (CARVALHO et al., 2021).

Em governança corporativa, o termo “*one model fits all*” ou “um modelo serve para todos” remete à aplicação de um conjunto de práticas ou diretrizes de governança, independentemente das características específicas de cada empresa, setor ou país. A ideia por trás dessa abordagem é simplificar a implementação e a adoção de boas práticas de governança corporativa, oferecendo uma estrutura padronizada que pode ser aplicada em qualquer contexto (CARVALHO et al., 2021; ROSSETI, ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2021).

No entanto, ressalta-se que as empresas e os mercados são diversos, com diferentes estruturas de propriedade, culturas corporativas e regulamentações. Portanto, a aplicação do modelo “*one model fits all*” pode ter limitações, uma vez que nem todas as práticas ou diretrizes de governança podem ser igualmente eficazes em todos os contextos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014, 2016; ROSSETI, ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2021).

Em vez disso, muitas vezes é necessário adaptar as práticas de governança corporativa para atender às necessidades e características individuais de cada empresa e ambiente. Isso pode incluir considerar fatores como estrutura de propriedade, tamanho da empresa, ciclo de vida, setor de atuação e requisitos regulatórios específicos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014, 2016; 2019a, 2019b). Dessa forma, as empresas podem desenvolver abordagens personalizadas que sejam mais adequadas às suas circunstâncias particulares, ao invés de simplesmente seguir um modelo único e padronizado, embora isso não signifique perder de vista as boas práticas e simplesmente descartar as diretrizes do modelo “*one model fits all*” (ROSSETI, ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2021).

A adoção de boas práticas de governança corporativa ou um modelo padronizado pressupõe um certo nível de maturidade do modelo de gestão da organização e, em alguns casos, é uma exigência regulatória, como no caso de empresas de capital aberto (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2019a; SILVEIRA, 2021). Além disso, a aplicação de boas práticas de governança corporativa requer o engajamento da alta administração para o enfrentamento de desafios específicos.

Partindo da premissa de que Governança Corporativa é o sistema pelo qual são estabelecidos métodos de direção, monitoramento e incentivo dentro das organizações, e que deve estar alinhado ao estágio geracional do negócio e à estrutura da propriedade (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014), é coerente afirmar que existe mais de um caminho de implementação. Embora existam práticas que são consideradas como fundamentais, a implantação do Sistema de Governança Corporativa seguirá o processo de amadurecimento próprio e individualizado da organização (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014, 2016; 2019a, 2019b).

Nesse sentido, este estudo aborda as práticas de governança corporativa no contexto de uma empresa constituída como sociedade simples limitada de assessores de investimentos, cuja atividades são reguladas pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM) por meio da Resolução CVM nº 178 (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, 2023).

Essa sociedade foi fundada em 2021 por meio da incorporação de uma sociedade de assessores de investimentos por outra. Ambas atuavam perante o mesmo público na cidade de Curitiba/PR, composto por pessoas físicas e jurídicas que possuem, em média, R\$ 850.0000,00 (oitocentos e cinquenta mil reais) em investimentos no mercado de capitais junto à empresa (informações coletadas da apresentação disponibilizada pelo responsável financeiro na empresa).

O objeto social da empresa é a exploração da atividade de assessor de investimentos, conforme o artigo 3º da Resolução CVM nº 178 (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, 2023). Essa atividade abrange a prospecção e captação de clientes, recepção e registro de ordens, transmissão dessas ordens para os sistemas de negociação, e prestação de informações sobre os produtos oferecidos e os serviços prestados pelos intermediários em nome dos quais atue.

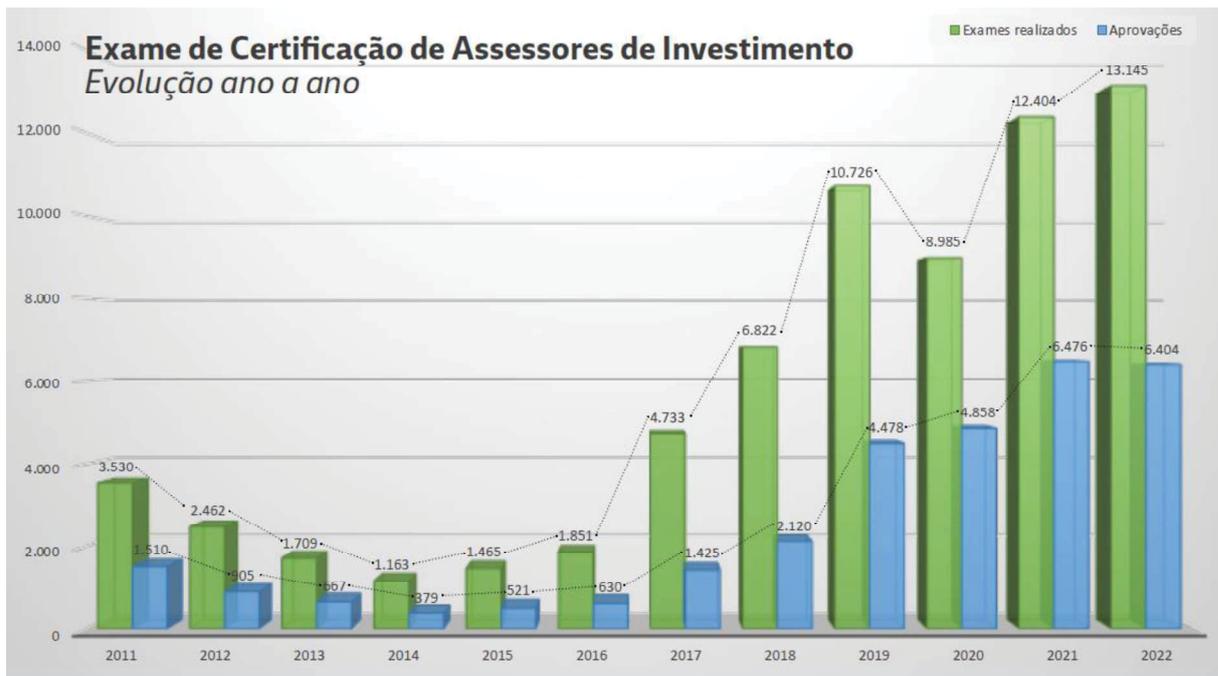
Para exercer a atividade de assessor de investimento, é necessário manter o vínculo com um ou mais intermediários, que são as organizações responsáveis pela distribuição dos produtos e serviços destinados aos clientes. Esses intermediários podem corretoras e distribuidoras de valores mobiliários (CTVM e DTVM, respectivamente). O assessor de investimentos atua como preposto do intermediário perante o cliente. O credenciamento perante a CVM é obrigatório para atuar profissionalmente como assessor de investimentos, e é realizado por entidades

credenciadoras que cumprem os requisitos estabelecidos pela Resolução CVM nº 178 (COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS, 2023).

As CTVM e DTVM oferecem diversos produtos e serviços, como plataformas de investimento pela Internet (*home broker*), consultoria financeira, clubes de investimentos, financiamento para compra de ações, e administração e custódia de títulos e valores mobiliários (BACEN, 2023).

De acordo com dados disponibilizados no Relatório Anual da Associação Nacional das Corretoras e Distribuidoras de Valores Mobiliários de 2022 (ANCORD, 2022), nos últimos anos, especialmente a partir de 2019, houve crescimento do número de profissionais que buscaram obter a certificação necessária para atuar como assessores de investimentos, conforme ilustrado na Figura 1.

FIGURA 1 – NÚMERO DE ASSESSORES DE INVESTIMENTO CERTIFICADOS



Fonte: ANCORD (2022).

Atualmente, a empresa em análise, que conta com cerca de cinquenta e cinco colaboradores, incluindo a equipe administrativa e os assessores de investimentos, está em processo de adoção de boas práticas de governança corporativa visando a consolidação de sua estrutura atual.

A implantação das práticas foi formalmente iniciada em setembro de 2022, quando ocorreu a Assembleia Geral Extraordinária. Nessa assembleia, foi aprovado

o Regimento Interno do Conselho de Administração da sociedade, iniciada a implementação desse regimento e a eleição de seus membros (conselheiros) do Conselho de Administração.

Conforme informações contidas na ata da Assembleia Geral Extraordinária ocorrida em 30 de setembro de 2022, a eleição dos sete membros do Conselho de Administração seguiu as diretrizes estabelecidas pelo Acordo de Sócios da Sociedade. Dois conselheiros foram indicadores por cada um dos dois sócios fundadores, totalizando quatro conselheiros indicados pelos sócios fundadores. Os outros três membros do Conselho de Administração foram eleitos a partir da indicação pelos sócios e votação, sem a participação dos sócios fundadores. Entre esses três membros, dois são sócios da organização e um é um consultor terceirizado, representando o único membro externo à sociedade.

O Conselho de Administração opera com base em seu regimento interno, que estabelece a criação de calendário anual para as reuniões ordinárias. Atualmente, essas reuniões ocorrem mensalmente e seguem um cronograma de pautas estratégicas definido na primeira reunião ordinária realizada em outubro de 2022.

Além do Conselho de Administração, existe o Comitê Executivo (COMEX), responsável por executar o planejamento estratégico definido pelo Conselho de Administração por meio de ações tático-operacionais e tomar decisões que não são de competência do Conselho de Administração. O COMEX é composto pelos três sócios administradores nomeados pelo contrato social, além de executivos convidados para participar das discussões. Entre os membros do comitê, apenas um administrador não é um sócio fundador. Atualmente, os responsáveis pelos setores financeiro, de gestão de pessoas e jurídico fazem parte desse Comitê.

Dessa forma, uma vez que o Comitê é composto pelos sócios administradores, ele tem competência de decidir sobre os assuntos que não são destinados ao Conselho de Administração e para os quais não há impedimentos legais. Esse é o cenário no qual a empresa busca implantar práticas de governança corporativa.

## 1.2 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O objetivo deste estudo é identificar as práticas de governança corporativa adotadas no estágio inicial do processo de implementação por uma sociedade de

assessores de investimentos, a fim de diagnosticar as oportunidades de melhoria no cenário em que a empresa objeto de análise se encontra.

### 1.3 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

As práticas de governança corporativa são implementadas com o objetivo de preservar e otimizar o valor da organização, promover melhorias de gestão, facilitar o acesso a recursos, contribuir para a longevidade e sustentabilidade dos negócios, administrar e mitigar conflitos de interesses entre as partes interessadas e avaliar continuamente o propósito da organização (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014, 2015).

O caso em análise neste estudo trata de uma sociedade de assessores de investimentos recentemente estabelecida, regulada pela CVM, que está empenhada em adotar práticas de governança corporativa como uma estratégia para o crescimento e oportunidade de se destacar entre seus concorrentes.

Portanto, a realização de um diagnóstico para identificar as práticas de governança corporativa adotadas nessa empresa permite perceber a aderência e as fragilidades existentes, fornecendo uma base para a criação de um plano de ação que acompanhe os pontos críticos identificados. Além disso, o diagnóstico leva em consideração o formato e o porte da organização, reconhecendo que a governança corporativa pode ser uma resposta às necessidades específicas da empresa, fornecendo também um relato do caminho percorrido pela organização no processo de implementação de práticas de governança corporativa.

### 1.4 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE O TEMA

Em 1999, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) lançou os Princípios de Governança Corporativa (ROSSETI, ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2021), compreendendo:

- 1) **Transparência:** entendida com o desejo de tornar disponível as partes interessadas as informações que norteiam a ação gerencial da organização, não se limitando as informações que devem ser disponibilizadas por obrigação legal e/ou regulamentar.

- 2) Equidade: assegurar a igualdade de tratamento dos acionistas, proteger seus direitos e interesses.
- 3) Prestação de contas: trata do dever dos agentes de governança (indivíduos e órgãos envolvidos no sistema de governança) de apresentar as contas da organização de modo compreensível e tempestivo, assumindo a responsabilidade pela apresentação.
- 4) Responsabilidade corporativa: refere-se ao zelo pela viabilidade econômico-financeira das organizações a partir da redução das externalidades negativas e aumento das externalidades positivas.

Os princípios Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa fornecem uma base para o desenvolvimento de diretrizes e códigos de governança corporativa em todo o mundo (ROSSETI, ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2021).

No Brasil, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015) destaca que a governança corporativa é o sistema utilizado para dirigir, monitorar e incentivar as organizações, que envolve o relacionamento entre os sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle, e todas as partes interessadas.

Oliveira (2015, p. 16) refere-se à governança corporativa com um conjunto de práticas administrativas que têm o objetivo de otimizar o desempenho da empresa, bem como trazer proteção as partes interessadas, mediante a facilitação do acesso a informações e implementação de um melhor modelo de gestão. Dessa forma, a implementação da governança corporativa está intrinsecamente relacionada às práticas aplicadas pela organização que necessitam estar aderentes aos interesses dos *stakeholders* e valorização do negócio.

Os mecanismos de governança corporativa são os instrumentos, estruturas e processos estabelecidos para garantir que a empresa opere de acordo com os princípios e diretrizes da governança corporativa, promovendo a confiança dos investidores, proprietários e demais partes interessadas e a proteção dos seus interesses. A implementação adequada de mecanismos de governança corporativa contribui para a construção de um ambiente corporativo sólido e confiável (OLIVEIRA, 2015; SILVEIRA, 2021).

Os mecanismos internos de governança corporativa são aqueles que estão dentro da própria estrutura e funcionamento da empresa, como o conselho de administração, comitês especializados como o de auditoria e de remuneração, políticas e códigos de conduta, controles internos. Eles são implementados pela empresa para garantir transparência a prestação de contas, a responsabilidade corporativa e a proteção dos interesses dos proprietários e demais partes interessadas (OLIVEIRA, 2015; ROSSETI, ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2021).

Os mecanismos externos de governança corporativa são aqueles estabelecidos por órgão reguladores e supervisores de mercado, instrumentos de mercado para controle corporativa, agências de *rating* e por investidores institucionais. Esses mecanismos têm como objetivo monitorar e garantir que as empresas sigam padrões de governança adequados (OLIVEIRA, 2015; ROSSETI, ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2021).

As práticas de governança corporativa referem-se às ações e comportamentos adotados pelas empresas no âmbito da governança corporativa. São as diretrizes, normas e procedimentos que orientam as ações diárias da empresa em conformidade com os princípios da governança corporativa (ROSSETI; ANDRADE, 2014). As boas práticas, por sua vez, têm o objetivo de converter os princípios da governança corporativa em recomendações objetivas a serem seguidas para preservar e otimizar o valor econômico da organização (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2015).

As práticas de governança corporativa são, portanto, as ações e comportamentos adotados pela empresa para implementar e aplicar esses mecanismos. As boas práticas de governança corporativa compreendem a definição clara de papéis e responsabilidades entre aqueles que participam da gestão da empresa, a transparência nas informações operacionais e financeiras, a proteção dos direitos dos acionistas minoritários, a fiscalização adequada das atividades da empresa e a adoção de medidas para evitar conflitos de interesses (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014, 2015; ROSSETI, ANDRADE, 2014; SILVEIRA, 2021).

Para orientar a aplicação de boas práticas de governança corporativa, Rossetti e Andrade (2014) propõem os “8 Ps da Governança Corporativa”, quais sejam: Propriedade, Princípios, Propósito, Papeis, Poder, Práticas, Pessoas e Perpetuidade. Essas dimensões destacam:

- 1) Propriedade: refere-se à estrutura de propriedade (distribuição do capital social), bem como o regime legal de sua constituição.
- 2) Princípios: referem-se às diretrizes e regras éticas que orientam o comportamento e as decisões da organização com base nos valores como integridade, transparência, equidade e responsabilidade social.
- 3) Propósitos: refere-se à definição clara dos objetivos e da missão da empresa. Uma governança corporativa eficaz requer o alinhamento entre a missão, visão e planejamento estratégico.
- 4) Papeis: referem-se à necessidade de segregação de atribuições e funções dentro da organização dos proprietários, conselheiros e gestores devem ter posições distintas dentro na organização.
- 5) Poder: refere-se à necessidade de legitimação das autoridades e de uma estrutura de poder definida e disseminada.
- 6) Práticas: referem-se à construção das estruturas do conselho de administração, direção executiva e sistema de auditoria.
- 7) Pessoas: refere-se às pessoas para alcance da eficácia estratégica, excelência operacional, otimização de retorno dos investimentos, geração de riqueza e aumento de valor de mercado.
- 8) Perpetuidade: refere-se perspectiva de crescimento dos negócios, criação de valor e à manutenção da organização.

Para Rossetti e Andrade (2014), essas oito dimensões são capazes de sintetizar os pontos fortes, as fragilidades e as situações críticas em relação às boas práticas de governança corporativa.

No contexto em que a sociedade objeto desse estudo se enquadra (sociedade simples de capital fechado), a aplicação de práticas de governança corporativa não é exigida por regulamentos.

Na maioria das empresas sociedade simples de capital fechado, a implementação das boas práticas de governança corporativa ocorre como resultado do processo de amadurecimento estrutural e como preparação para movimentos estratégicos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA, 2014).

Além disso, de acordo com a pesquisa “Raio X do Investidor Brasileiro” realizada pela Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiros e de

Capitais em parceria com o Datafolha, houve no ano de 2022 um aumento do percentual de brasileiros que investem seus recursos em produtos financeiros. Esse percentual passou de 31% em 2021 para 36% em 2022 (ANBIMA, 2023).

Tais dados indicam que, além do aumento do interesse profissional para atuar na área de mercado de capitais, assim como também demonstra o relatório anual da ANCORD (2022), o mercado consumidor dos produtos e serviços oferecidos pelas empresas de assessoria de investimentos também tem se expandido. Esse fato gera a necessidade de profissionalização e criação de estruturas sólidas de crescimento por parte dessas empresas, as quais podem ser construídas a partir da aplicação de práticas de governança corporativa.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS**

### **2.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para realizar o levantamento e diagnóstico das práticas de governança corporativa, os dados foram coletados por meio de um questionário pelo qual foi avaliada a percepção dos respondentes sobre a aplicação dessas práticas na empresa analisada.

O questionário agrega atributos de governança corporativa em oito dimensões denominadas de “8 Ps da Governança Corporativa” (ROSSETI, 2011; ROSSETI, ANDRADE, 2014). As dimensões são: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade. Foram feitas adaptações ao conteúdo dos “8 Ps da Governança Corporativa” para adequá-los ao contexto de uma empresa não familiar. As principais modificações ocorreram em relação aos atributos propriedade e perpetuidade.

O instrumento de pesquisa foi entregue impresso aos dois participantes da pesquisa (Apêndice 1). Esses participantes fazem parte do Conselho de Administração da empresa, um como sócio fundador e outro como conselheiro externo.

No instrumento entregue aos dois participantes, para cada bloco de atributos foi apresentada uma breve definição da dimensão que a ser avaliada. Em cada dimensão, os atributos são apresentados em escala de 0 (zero) para situações críticas a 10 (dez) para situações desejáveis (ROSSETI, 2011; ROSSETI, ANDRADE, 2014).

Os participantes foram orientados para que no preenchimento considerassem as condições que são efetivamente observadas na organização ou que refletem a sua percepção.

Os participantes da pesquisa, ao assinalarem numeração mais próxima de zero, estariam manifestando que o grau de aderência ao atributo de governança corporativa é baixo ou inexistente, da mesma forma que ao assinalar numeração próxima de dez, estariam manifestando maior grau de aderência ao atributo de governança corporativa (ROSSETI, 2011; ROSSETI, ANDRADE, 2014).

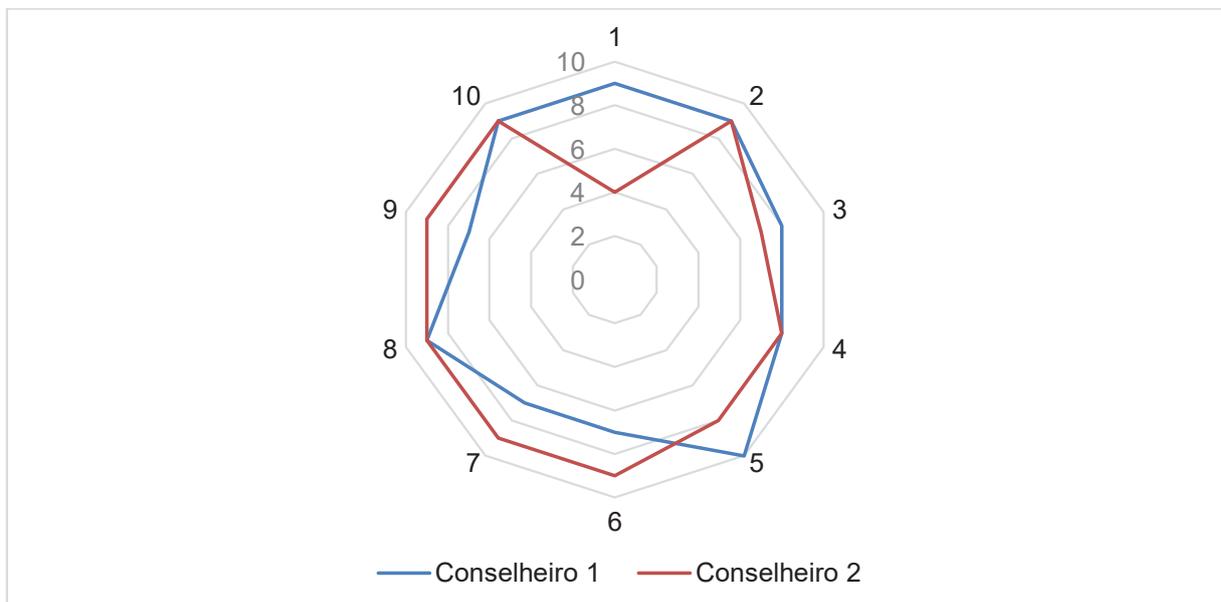
Além disso, foi indicado ao final de cada bloco (dimensão de governança corporativa) um campo para comentários para avaliação da situação que não se enquadrava à realidade da organização ou para expressar as razões prováveis para as avaliações não serem rigorosamente aderentes às práticas desejáveis.

Com a obtenção dos resultados dos questionários, foram elaboradas figuras que ilustram a posição da organização objeto de estudo em cada dimensão definida na proposta metodológica dos “8 Ps da Governança Corporativa”.

## 2.2 DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

A Figura 2 apresenta as respostas para os dez atributos da dimensão da Propriedade (Apêndice 1).

FIGURA 2 – PERCEPÇÃO SOBRE OS ATRIBUTOS DA DIMENSÃO DA PROPRIEDADE



FONTE: Dados da pesquisa (2023).

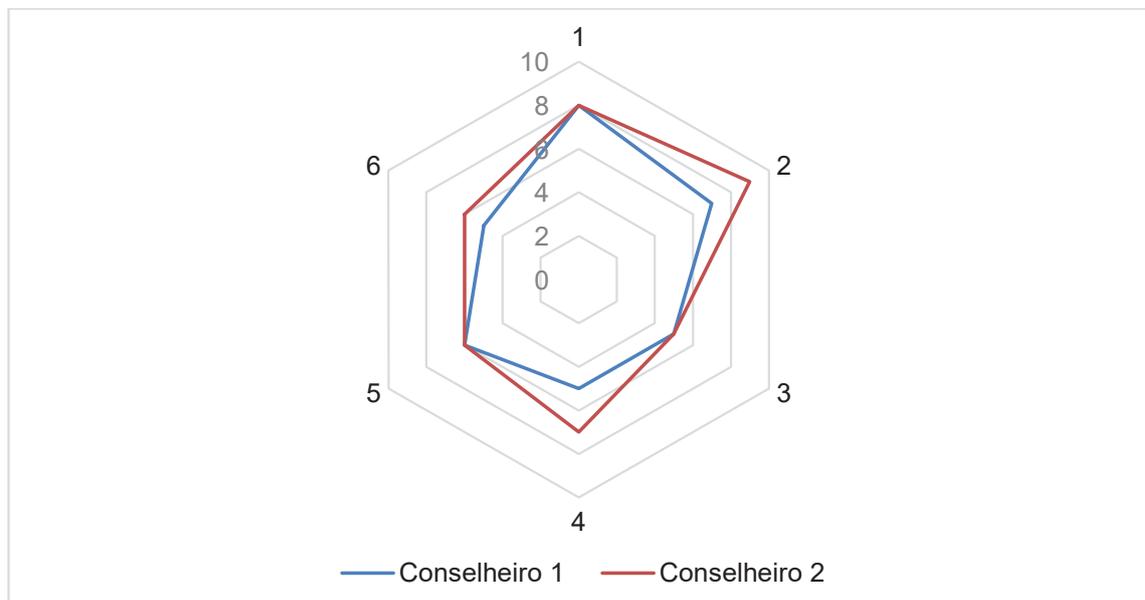
Essa dimensão apresenta atributos que mantém estreita relação com as razões de ser e com as diretrizes de governança adotadas (ROSSETI, ANDRADE, 2014). Observa-se que, a percepção dos participantes da pesquisa em relação à maioria dos atributos da dimensão da Propriedade está próxima do ideal. Nota-se que ambos os respondentes têm a percepção de haver coesão entre os sócios fundadores sobre os projetos de alto impacto para sociedade (item 2). É provável que a afinidade entre os sócios fundadores decorra do fato de se tratar da primeira geração de gestores que optou pela junção de duas empresas segregadas em um processo de incorporação ocorrido em 2021.

A menor nota atribuída pelo Conselheiro 1 foi sete aos itens 6, 7 e 9 dessa dimensão. Esses itens referem-se à necessidade de pontos de melhoria no contrato social para coibir o uso indevido de recursos da empresa, definição de metodologia de avaliação em caso de venda da participação e promover ajustes na participação proporcional nos resultados econômicos, respectivamente.

A principal divergência entre os respondentes é em relação ao item 1. Na percepção do Conselheiro 2 há alta propensão de saída dos sócios da estrutura societária, enquanto o Conselheiro 1 considera a estrutura societária estável e aberta a projetos de reestruturação.

A Figura 3 apresenta as respostas para os seis atributos da dimensão dos Princípios (Apêndice 1).

FIGURA 3 – PERCEPÇÃO SOBRE OS ATRIBUTOS DA DIMENSÃO DOS PRINCÍPIOS



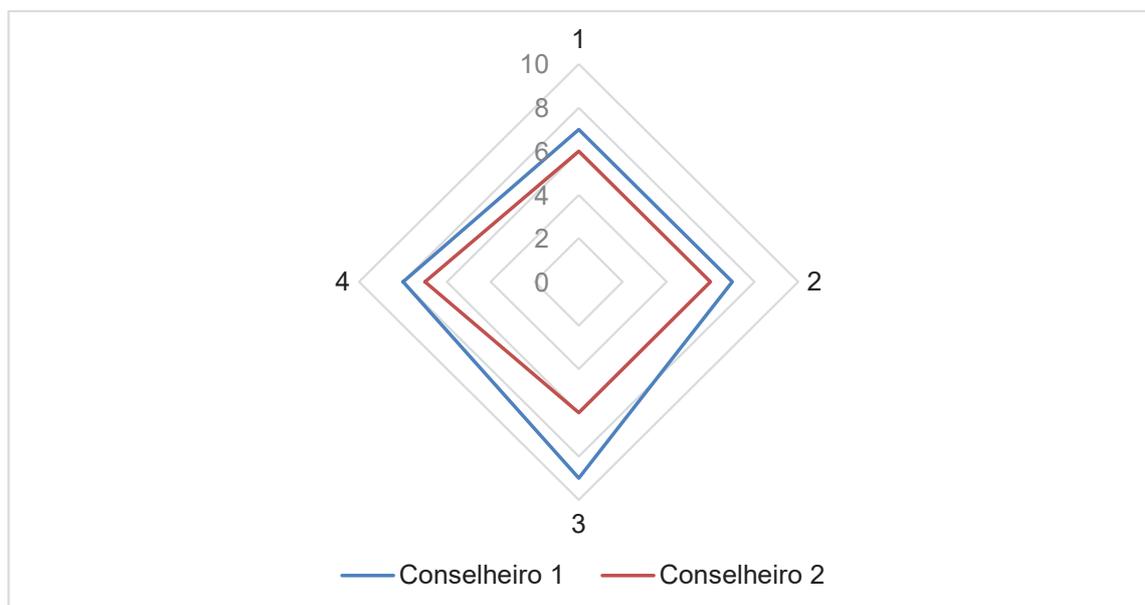
FONTE: Dados da pesquisa (2023).

A dimensão dos Princípios apresenta atributos relativos à disseminação das crenças e valores para promover boas práticas de governança corporativa (ROSSETI, ANDRADE, 2014). Sobre essa dimensão, a percepção de ambos os respondentes foi 7 ou acima para os itens 1 e 2, os quais expressam que existem valores alinhados na alta administração e um legado visível dos fundadores.

Observa-se que os respondentes concordam que é necessário promover melhoria em relação à adoção de medidas práticas voltadas à propagação dos princípios no ambiente interno, como a existência de regramento interno e código de conduta amplamente aplicados; inclusive, para o Conselheiro 1 estes seriam os principais pontos de melhoria.

A Figura 4 apresenta as respostas para os quatro atributos da dimensão dos Propósitos (Apêndice 1).

FIGURA 4 – PERCEPÇÃO SOBRE OS ATRIBUTOS DA DIMENSÃO DOS PROPÓSITOS



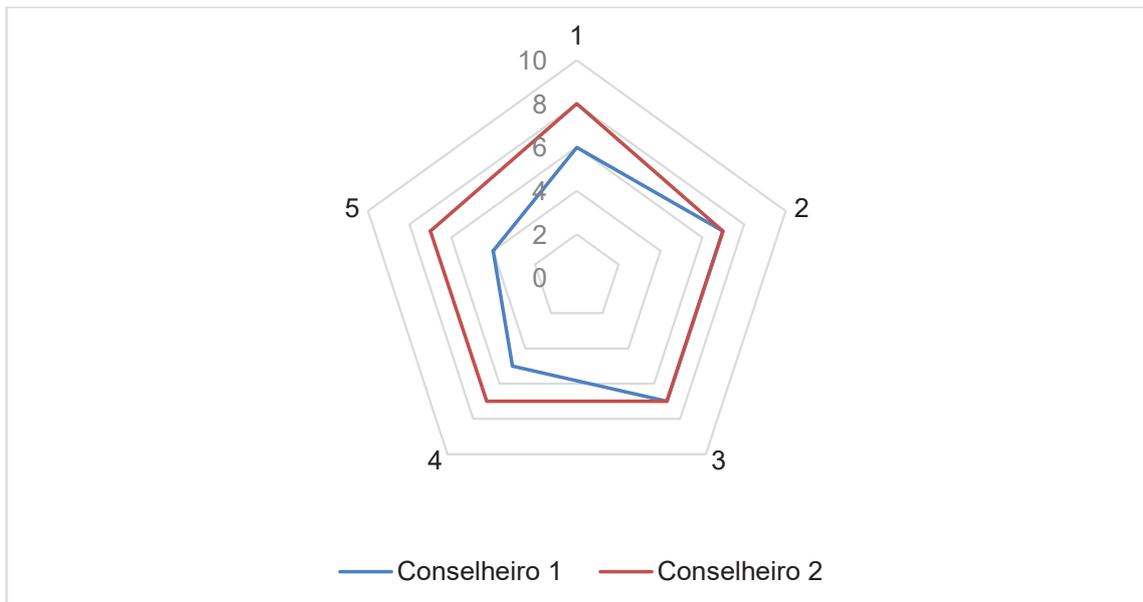
FONTE: Dados da pesquisa (2023).

Os atributos dessa dimensão referem-se ao alinhamento da administração com a missão e visão estabelecidos para a empresa (ROSSETI, ANDRADE, 2014). Nesse sentido, observa-se que o Conselheiro 2 manifesta uma percepção de que há mais pontos de melhoria do que o Conselheiro 1 menciona para essa dimensão. Na percepção do Conselheiro 2 há espaço para buscar alinhamento da administração ao plano estratégico, conforme indicado nos itens 1, 2 e 3.

Já o Conselheiro 1 menciona que apenas os itens 1 e 2 deveriam ter uma maior atenção. Em sua percepção, a empresa tem acompanhado as tendências do ambiente de negócios em que se encontra, e a administração está alinhada para questões de alta relevância para a perpetuidade da empresa, manifestando que os pontos 3 e 4 estão próximos do desejável.

A Figura 5 apresenta as respostas para os cinco atributos da dimensão dos Papeis (Apêndice 1). Essa dimensão refere-se à segregação de papéis (acionistas *versus* conselheiros *versus* gestores; conselho de administração *versus* diretoria executiva) e responsabilidade claramente definidas e canais formais de comunicação (ROSSETI, ANDRADE, 2014).

FIGURA 5 – PERCEPÇÃO SOBRE OS ATRIBUTOS DA DIMENSÃO DOS PAPEIS



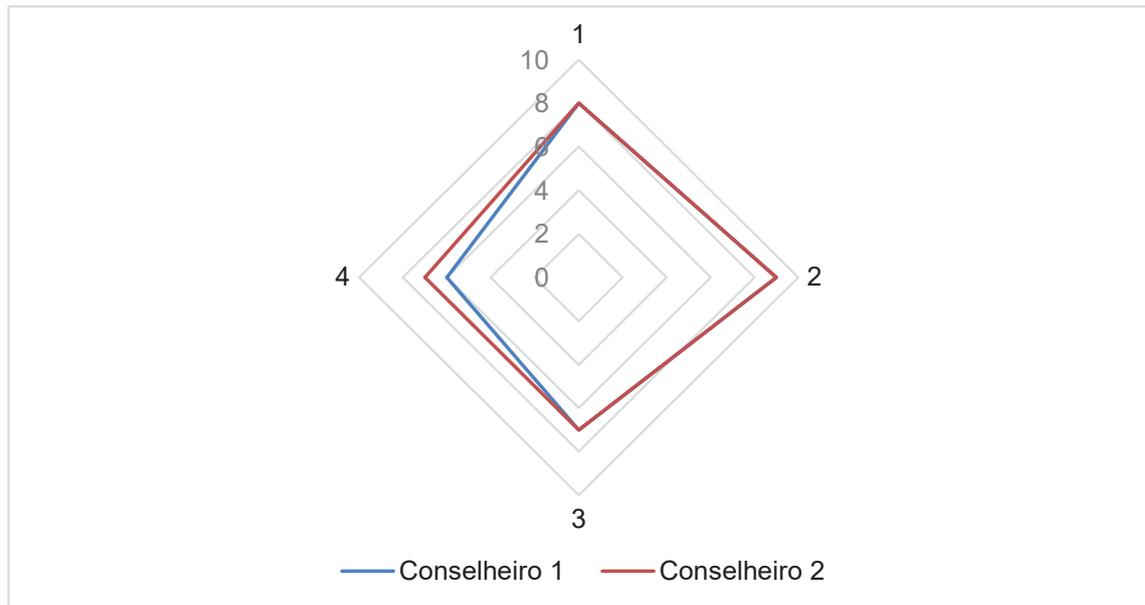
FONTE: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se que, em relação à dimensão dos Papeis, o Conselheiro 1 aponta que os itens 1, 4 e 5 são pontos críticos. Esses pontos referem-se à necessidade de melhoria em relação à definição sobre as competências e alçadas de decisões, exprimindo a opinião de que ainda não estariam bem definidas.

Apesar das respostas do Conselheiro 2 apresentarem-se mais otimistas, em conjunto, os respondentes têm a percepção de que a definição de papéis na empresa é um dos aspectos de governança que necessita de melhoria.

A Figura 6 apresenta as respostas para os quatro atributos da dimensão do Poder (Apêndice 1).

FIGURA 6 – PERCEPÇÃO SOBRE OS ATRIBUTOS DA DIMENSÃO DO PODER



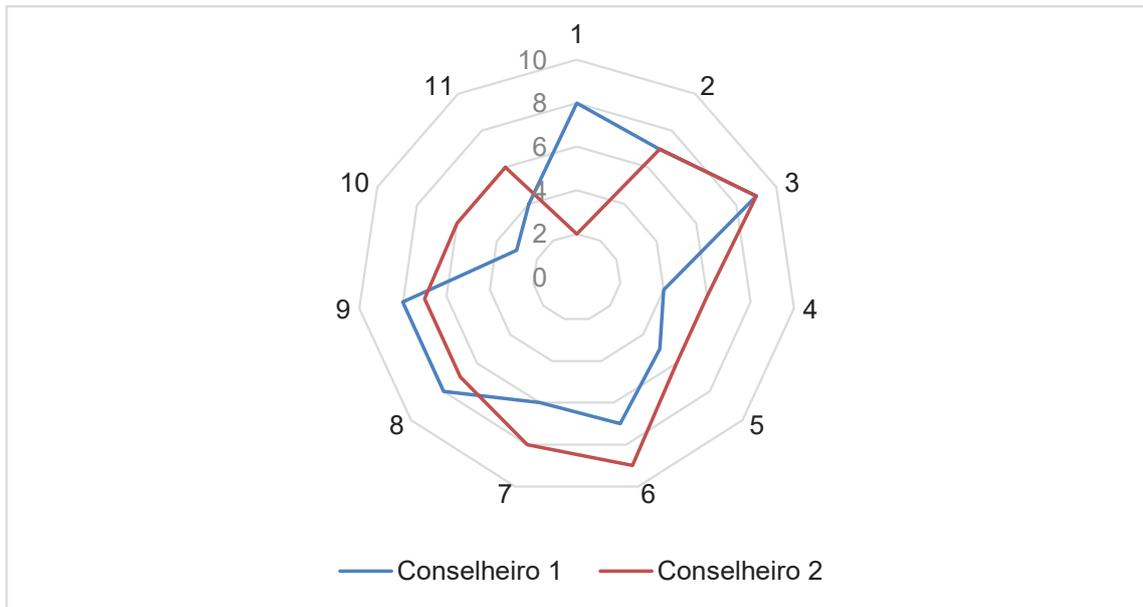
FONTE: Dados da pesquisa (2023).

A dimensão do Poder refere-se à existência de uma estrutura de poder claramente definida e aceita e com planejamento de sucessão (ROSSETI, ANDRADE, 2014). Nesse sentido, destaca-se o entendimento dos respondentes sobre uma estrutura de poder claramente definida (item 1) e forte alinhamento entre os sócios fundadores, pautado em confiança no comando dos negócios (item 2). Os itens 3 e 4 apontam para a necessidade de melhorias na acomodação da estrutura organizacional, para a adoção de critérios de meritocracia.

A Figura 7 apresenta as respostas para os onze atributos da dimensão das Práticas (Apêndice 1). Essa dimensão apresenta atributos relacionados à constituição e atribuições do conselho de administração, canais de comunicação, gestão de conflitos de interesse e avaliação sistematizadas (ROSSETI, ANDRADE, 2014).

Observa-se que existe divergência de entendimento entre os respondentes quanto à ocupação das posições de presidente do conselho de administração e do comitê executivo (item 1). Para o Conselheiro 1, a situação está muito próxima ao desejável, sendo que para o Conselheiro 2, há alto grau de criticidade em relação a este ponto, isto porque, a posição de presidente do conselho de administração e de presidente executivo é ocupada pela mesma pessoa.

FIGURA 7 – PERCEPÇÃO SOBRE OS ATRIBUTOS DA DIMENSÃO DAS PRÁTICAS



FONTE: Dados da pesquisa (2023).

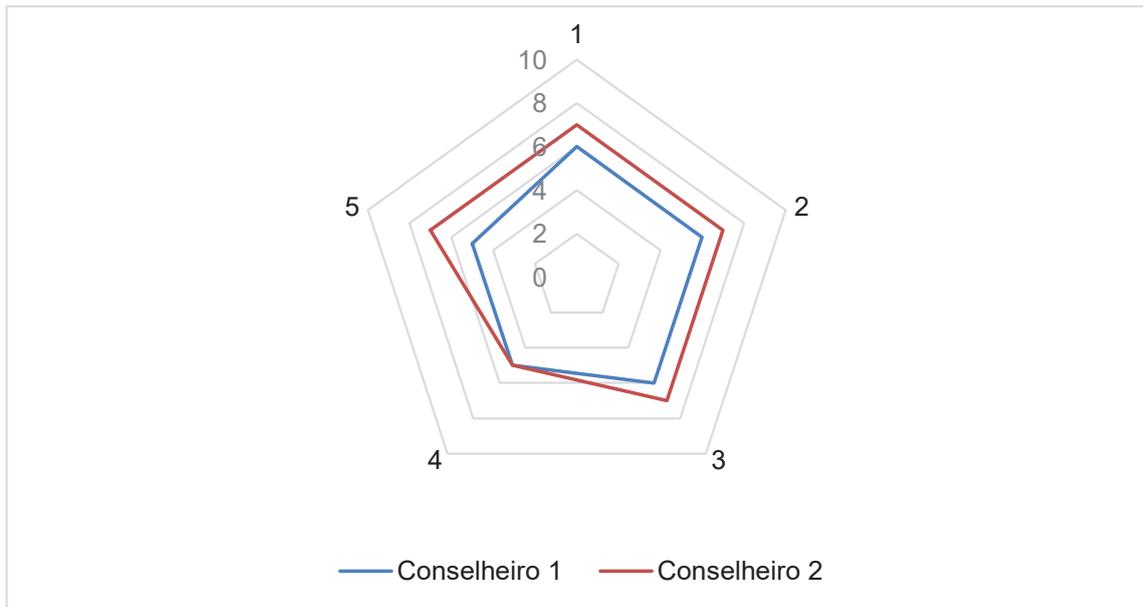
Em relação às práticas relacionadas à dinâmica do Conselho de Administração, há consenso de que o regimento interno está bastante próximo ao desejável (item 3). Contudo, a percepção dos respondentes aponta para uma lacuna em relação aos comitês permanentes voltados a amparar a tomada de decisão pelo conselho de administração (item 4). Há, ainda, situações críticas em relação à forma de tratamento de conflitos de interesses e transação com partes relacionadas (item 5), a formalização de programa de *compliance* interno (item 10) e do código de conduta (item 11).

A Figura 8 apresenta as respostas para os cinco atributos da dimensão de Pessoas (Apêndice 1). Essa dimensão refere-se à gestão estratégica de recursos humanos (ROSSETI, ANDRADE, 2014).

Observa-se que a percepção dos respondentes sobre os itens da dimensão de Pessoas mostra que não há atributos que se aproximam da situação desejável. A percepção do Conselheiro 1 mostra-se mais crítica em relação ao do Conselheiro 2.

Essas percepções destacam a ausência de regras, critérios e avaliações de processos sucessórios. Para todos os itens dessa dimensão há a necessidade de melhoria, demonstrando baixo grau de aderência da empresa para a promoção da governança corporativa.

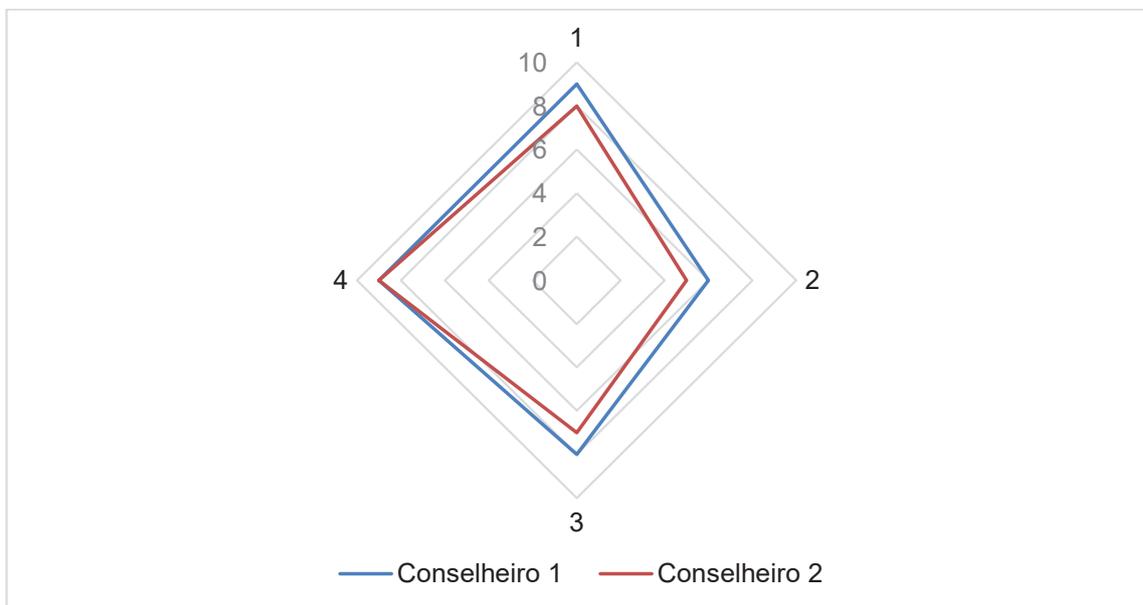
FIGURA 8 – PERCEPÇÃO SOBRE OS ATRIBUTOS DA DIMENSÃO DE PESSOAS



FONTE: Dados da pesquisa (2023).

A Figura 9 apresenta as respostas para os quatro atributos da dimensão da Perpetuidade (Apêndice 1).

FIGURA 9 – PERCEPÇÃO SOBRE OS ATRIBUTOS DA DIMENSÃO DA PERPETUIDADE

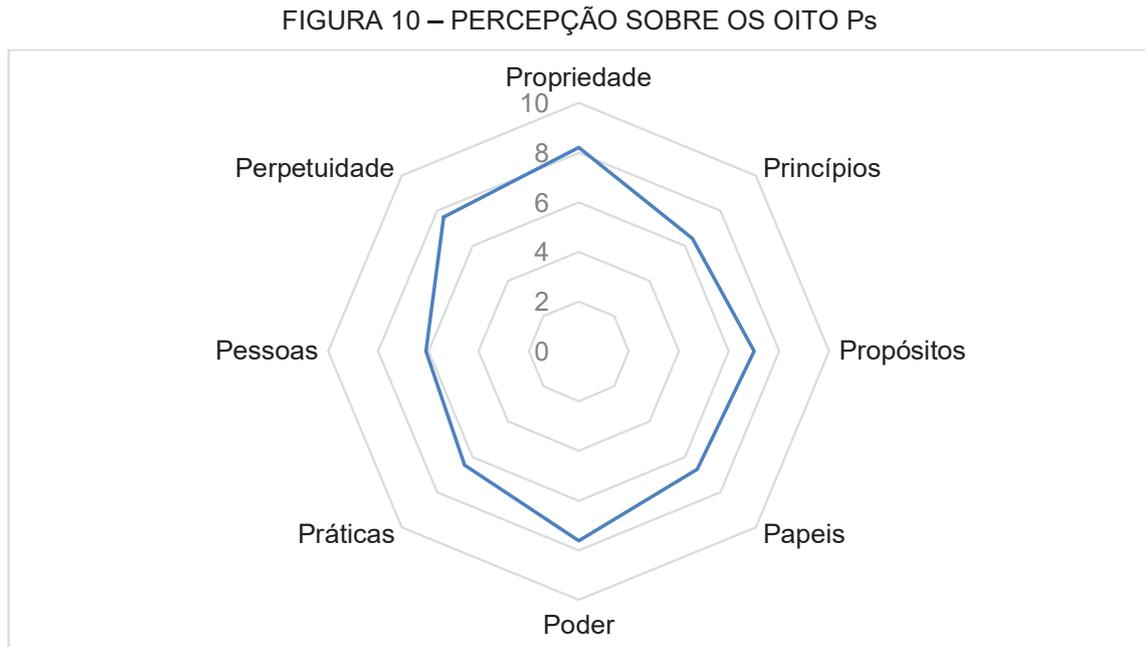


FONTE: Dados da pesquisa (2023).

A Perpetuidade refere-se ao ciclo de vida dos negócios, direcionamento estratégico, coesão e alinhamento de interesses (ROSSETI, ANDRADE, 2014). Nesse sentido, os respondentes possivelmente têm a crença de que há espaço para a

perpetuação do negócio (item 1), manifestando a percepção de que se encontra em posição ascendente e há forte motivação dos sócios fundadores para que isso aconteça. Por outro lado, a geração e o acesso aos resultados de curto prazo são entendidos como situações críticas para ambos os respondentes (item 2).

A Figura 10 apresenta a média das respostas para os oito Ps.



FONTE: Dados da pesquisa (2023).

Observa-se que, em média, as dimensões dos Princípios, dos Papeis, das Práticas e das Pessoas, são, na percepção dos respondentes, as que estão mais distantes do cenário desejável e sobre as quais haveria necessidade de concentrar esforços para a melhoria. Por outro lado, os resultados evidenciam que a empresa objeto de análise se encontra em um estágio mais avançado no que se refere aos atributos relacionados à estrutura de propriedade e ao conselho de administração, especificamente demonstrado pela dimensão da Propriedade, do Poder e da Perpetuidade.

Os resultados apresentados por Rosseti e Andrade (2014) referentes à aplicação da proposta metodológica dos “8 Ps da Governança Corporativa” em nove empresas familiares de capital fechado também revelam fragilidades e hiatos nas dimensões dos Papeis, das Práticas e das Pessoas.

Com base na média das respostas em relação às nove organizações avaliadas, Rosseti e Andrade (2014) também apresentam que foram identificados hiatos no que se refere à ausência de diferenciação entre a posição do presidente do conselho de administração e presidente executivo, bem como em relação à ausência de regras claras para gerenciar conflitos de interesses, para regular o processo sucessório, para o ingresso de familiares no quadro executivo e regras referentes a premiação por resultados.

Entretanto, diferentemente das empresas familiares analisadas no estudo apresentado por Rosseti e Andrade (2014), nesta pesquisa a empresa em análise apresentou características que representam um grau de maturidade mais avançado da governança corporativa no que tange aos documentos formais que dão suporte a aplicação das práticas, como acordo de sócios e regimento interno do conselho de administração, referentes as dimensões da Propriedade e das Práticas.

Como ponto de convergência, tanto a empresa analisada nesta pesquisa quanto aquelas do estudo de Rosseti e Andrade (2014) apresentam ausência de formalização de programa de *compliance* e aplicação do código de conduta, atributos da dimensão dos Princípios (2).

### **3 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo identifica as práticas de governança corporativa adotadas no estágio inicial do processo de implementação por uma sociedade de assessores de investimentos com base na percepção de dois membros do conselho de administração. Dessa forma, foi elaborado um diagnóstico de governança corporativa para uma sociedade de assessores de investimento com base nas oito dimensões denominadas de “8 Ps da Governança Corporativa” (ROSSETI, 2011; ROSSETI, ANDRADE, 2014).

As percepções dos respondentes convergiram em relação à maioria dos atributos que compõe as oito dimensões de governança analisados. Foram identificadas divergências relevantes entre os respondentes na análise dos atributos (itens) das dimensões de Propriedade, Papeis e Práticas.

As principais oportunidades de melhoria referem-se aos atributos das dimensões de Princípios, Papeis, Práticas e Pessoas. Isso indica que essas dimensões ainda não foram amplamente priorizadas no estágio inicial do processo de

implementação de boas práticas de governança corporativa, pois são percebidas com baixa aderência. As razões prováveis para as avaliações dessas dimensões não serem rigorosamente aderentes às práticas desejáveis de governança corporativa e terem ficado abaixo das demais dimensões podem estar relacionado às prioridades elencadas para o atual estágio de implantação da governança corporativa na empresa, uma vez que as dimensões de Propriedade, Propósitos, Poder e Perpetuidade apresentam maior aderência.

Dessa forma, infere-se que, nessa fase de implantação da governança corporativa, foram priorizados os aspectos relacionados ao estabelecimento de uma estrutura de governança. Portanto, no processo de amadurecimento, será indispensável dispor de esforços para adequar as dimensões com baixa aderência, que são responsáveis pela manutenção da estrutura de governança corporativa e pelo seu aperfeiçoamento.

## REFERÊNCIAS

ANCORD - ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS CORRETORAS DE VALORES.

**Relatório Anual**. 2022. Disponível em: <[https://www.ancord.org.br/wp-content/uploads/2023/01/ANCORD\\_Relatorio\\_Anual-2022.pdf](https://www.ancord.org.br/wp-content/uploads/2023/01/ANCORD_Relatorio_Anual-2022.pdf)>. Acesso em 27 de junho de 2023.

ANBIMA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIROS E DE CAPITAIS. **Raio X do Investidor Brasileiro**. 6ª edição. 2023.

Disponível em: [https://www.anbima.com.br/pt\\_br/especial/raio-x-do-investidor-2023.htm#:~:text=N%C3%BAmero%20de%20investidores%20em%20trajet%C3%B3ria,de%2060%20milh%C3%B5es%20de%20brasileiros](https://www.anbima.com.br/pt_br/especial/raio-x-do-investidor-2023.htm#:~:text=N%C3%BAmero%20de%20investidores%20em%20trajet%C3%B3ria,de%2060%20milh%C3%B5es%20de%20brasileiros)>. Acesso em 29 de junho de 2023.

BACEN - BANCO CENTRAL DO BRASIL. 2023. Disponível em:

<<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/corretoradistribuidora>>. Acesso em 27 de junho de 2023.

CARVALHO, A. C.; BERTOCCELLI, R. P.; ALVIM, T. C.; VENTURINI, O. **Manual de Compliance**. 3 ed. São Paulo: Editora Forense, 2021.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS (CVM). Resolução CVM nº 178, de 14 de fevereiro de 2023. Dispõe sobre a atividade de assessor de investimento e revoga a Resolução CVM nº 16, de 9 de fevereiro de 2021. Disponível em:

<<https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol178.html>>. Acesso em: 23 de março de 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Boas práticas de governança corporativa para empresas de capital fechado**: um guia para sociedade limitadas e sociedade por ações fechadas. Série Cadernos de Governança Corporativa, nº 12. São Paulo, IBGC, 2014.

\_\_\_\_\_. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 5 ed. Série IBGC Código. São Paulo, IBGC, 2015.

\_\_\_\_\_. **Governança da família empresária**: conceitos básicos, desafios e recomendações. Série Cadernos de Governança Corporativa, nº 15. São Paulo, IBGC, 2016.

\_\_\_\_\_. **Compliance à Luz da Governança Corporativa.** Série IBGC Orienta. São Paulo, IBGC, 2017.

\_\_\_\_\_. **Governança em empresas familiares:** evidências brasileiras. Série IBGC Pesquisa. São Paulo: IBGC, 2019a.

\_\_\_\_\_. **Métricas de Governança Corporativa:** os caminhos trilhados pelas empresas de capital fechado. Série IBGC Pesquisa. São Paulo: IBGC, 2019b.

OLIVEIRA, D. P. R. **Governança corporativa na prática:** integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROSSETTI, J. P. Os "8 Ps" da governança corporativa em empresas familiares: uma proposta metodológica para levantamento de hiatos. **In:** INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Governança Corporativa em Empresas Familiares. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011.

ROSSETTI, J. P.; ANDRADE, A. **Governança Corporativa:** fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SILVEIRA, A. M. **Governança corporativa no Brasil e no mundo:** teoria e prática. 3 ed. São Paulo: Virtuous Company, 2021.

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO ADAPTADO DE ROSSETTI (2011)

- 1. Propriedade:** *“Atributo que mantém estreita relação com as razões de ser e com as diretrizes de governança. Coesão societária. Sucessão. Blindagem de riscos societários. Estabilidade da estrutura acionária.”*

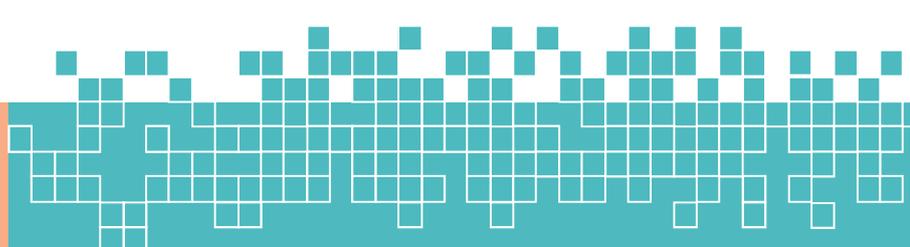
Item	Situações críticas	Escala										Situações desejáveis	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
1	Estrutura societária sob alta tensão, sócios fundadores com propensão à saída do negócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Estrutura societária estável e aberta a projetos de reestruturação em busca de crescimento, competitividade e perpetuidade.
2	Falta de coesão entre os sócios fundadores sobre projetos de alto impacto. Desentendimentos crescentes e mal resolvidos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Forte coesão entre os sócios fundadores sobre projetos de alto impacto. Relações respeitadas e pautadas pela racionalidade.
3	Reuniões de sócios fundadores realizadas apenas por obrigação legal (pautas mínimas, documentação e informações insuficientes).	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Reuniões de sócios fundadores regulares, com agendas relevantes, documentação e informações disponibilizadas previamente.
4	Não há blindagem quanto a fatores crítico de riscos para a estrutura societária, como para aquisição de quotas por terceiros.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Há blindagem por mecanismos legais quanto a fatores de riscos para a estrutura societária, como para aquisição de quotas por terceiros.
5	Ações/quotas sem direito a voto em deliberações sociais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Todas as ações/quotas com direitos a voto.
6	O contrato social/acordo de sócios não contempla mecanismo formais para coibir o uso indevido dos ativos ou recursos da empresa pelos sócios e/ou administradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O contrato social/acordo de sócios contempla mecanismo formais para coibir o uso indevido dos ativos ou recursos da empresa pelos sócios e/ou administradores.
7	O contrato social/acordo de sócios não contempla: metodologia de avaliação e da forma de pagamento aos sócios em caso de venda de participação ou saída de sócio.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O contrato social/acordo de sócios contempla: metodologia de avaliação e da forma de pagamento aos sócios em caso de venda de participação ou saída de sócio.
8	O contrato social/acordo de sócios não contempla: previsão de direito de preferência em caso de transferência de quotas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	O contrato social/acordo de sócios contempla: previsão de direito de preferência em caso de transferência de quotas.

9	Não há participação proporcional nos resultados econômicos gerados pela organização.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Há participação proporcional nos resultados econômicos gerados pela organização.
10	Acordo de sócios do qual a totalidade de sócios não é signatária.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Acordo de sócios do qual a totalidade de sócios é signatária.

**Comentários:**

**2. Princípios:** “Atributo relativo à disseminação das crenças e valores e formalização do código de conduta em linha com o valores relacionados às boas práticas de governança corporativa (fairness, disclosure, accountability, compliance)”.

Item	Situações críticas	Escala											Situações desejáveis
1	Valores e princípios divergentes na alta administração.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valores fortemente alinhados na alta administração.
2	Não são visíveis crenças e valores herdados dos fundadores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Legado visível dos fundadores.
3	Não há código de conduta escrito, nem se observam iniciativas com este objetivo.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A empresa possui um código de conduta elaborado com ampla participação, aprovado pela alta administração e é efetivamente praticado.
4	Baixa ênfase na disseminação dos valores e princípios que regem os negócios e a gestão da empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Os princípios e valores definidos no código de condutas são amplamente disseminados aos quadros internos e objetos de permanente vigilância.
5	Transgressões constantes aos valores corporativos fundamentais.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Raras transgressões e as ocorrências são apuradas com critérios pré-estabelecidos e exemplarmente corrigidos.
6	Ausência de mecanismos formais de acompanhamento e monitoramento do código de conduta/programa de <i>compliance</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Mecanismos formais de acompanhamento e monitoramento do código de conduta/programa de <i>compliance</i> .



**Comentários:**

**3. Propósitos:** *“Atributo relativo ao alinhamento da administração com a missão e visão estabelecidos e pelo qual se busca a maximização do retorno total dos investimentos dos proprietários e conciliação desse retorno às outras partes interessadas. Plano estratégico e direcionadores estabelecidos consensualmente.”*

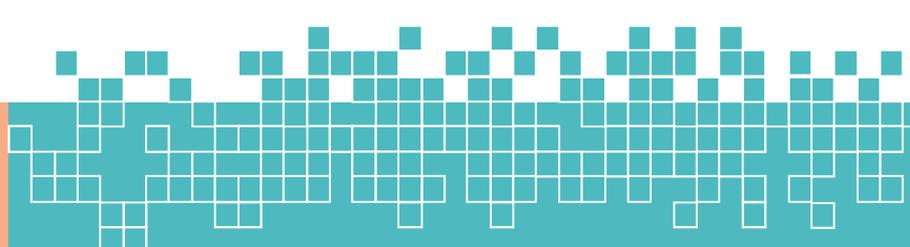
Item	Situações críticas	Escala										Situações desejáveis	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
1	Não há direcionadores estratégicos formalmente definidos pela administração para os negócios e a gestão.												A administração emite anualmente direcionares estratégicos para os negócios e a gestão, antecedendo o plano estratégico. Sob mudanças impactantes no ambiente de negócios, os direcionadores são revisitados e readequados.
2	Não há um plano estratégico formalmente constituído. A cultura dominante é a de guiar os negócios e a gestão por processos intuitivos e oportunistas.												A empresa possui plano estratégico formalmente definido e plurianual. É o documento que orienta o desenvolvimento dos negócios, as políticas corporativas, <i>business plan</i> e o planejamento orçamentário anual.
3	Os rumos da empresa têm se mostrado desconectados da evolução do ambiente de negócios em que ela opera.												Os rumos da empresa são permanentemente alinhados às mudanças e tendências no ambiente de negócios.
4	Há na administração desalinhamento em torno de questões de alta relevância, fundamentais para a perpetuidade da empresa.												A administração está bem alinhada sobre questões de alta relevância e focada nas que possam pôr em risco a perpetuidade da empresa.

**Comentários:**

- 4. Papéis:** “Atributo que se refere a separação de papéis (acionistas vs conselheiros vs gestores; conselho de administração vs diretoria executiva, presidente do conselho vs presidente executivo) com responsabilidade claramente definidas. Clareza na diferenciação e segregação de funções. Canais formais de comunicação.”

Item	Situações críticas	Escala											Situações desejáveis
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Não há preocupação nem clareza quanto à segregação de papéis entre sócios fundadores e administradores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Os papéis dos sócios fundadores e dos administradores são claramente definidos e separados, com canais de comunicação bem estabelecidos entre eles.
2	A característica dominante nas reuniões dos sócios fundadores e Comitê Executivo são pautas confusas, assuntos de vários graus de relevância, emoção se sobrepondo a razão, risco de deterioração da coesão societária.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A característica dominante das reuniões dos sócios fundadores e Comitê Executivo são as pautas segregadas, foco no resultado, contribuições e cobranças equilibradas, a coesão mantém-se sólida.
3	<i>By pass</i> constantes em todos os níveis, com interferência de não gestores, quebrando processos e princípios organizações e gerando desconforto.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ausência de <i>by pass</i> , linhas organizacionais e processo estabelecidos formalmente respeitados, raríssimas interferências nos negócios e na gestão por não administradores.
4	Linhas de competência e alçadas não estão claramente definidas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Alçadas e responsabilidades claramente definidas.
5	Política de alçadas de decisão sem aprovação formal do conselho.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Política de alçadas de decisão formalmente aprovada pelo conselho.

**Comentários:**



- 5. Poder:** *“Atributo que expressa existir estrutura de poder claramente definida, visível e aceita. Lideranças fortes com competências reconhecidas. Estrutura organizacional definida e tomada de decisão compartilhada quando de alto impacto. Panejamento de sucessões nos órgãos de administração. Liderança visível, aceita e admirada. Legitimidade e sustentação por resultados.”*

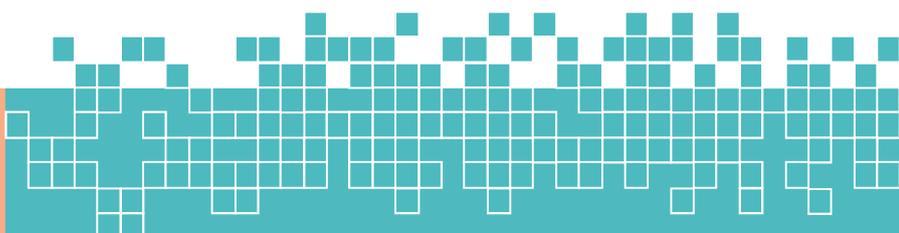
Item	Situações críticas	Escala											Situações desejáveis
1	Não há clareza sobre quem lidera e decide.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Estrutura de poder claramente definida, visível e aceita.
2	Lutas pelo poder entre sócios fundadores, decorrentes de desalinhamentos, quanto a ambições relacionadas ao comando dos negócios.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Não transparecem sinais de lutas pelo poder entre os sócios fundadores, prevalecem situações de conforto e de confiança, quanto ao comando dos negócios.
3	Desconfortos com liderança, quanto à competência e estilo de como são exercidas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Liderança fortes, admiradas internamente e externamente por estilos e competências reconhecidas.
4	Acomodação na estrutura organizacional para atender pessoas que não estão voltadas aos interesses da empresa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Estrutura organizacional bem definida e preenchida por critérios meritocráticos.

**Comentários:**

- 6. Práticas:** *“Atributo que expressa a constituição e atribuições do conselho de administração; fluidez nos canais internos de comunicação e nas relações internas e externas; gestão de conflitos de interesse, de transações entre partes relacionadas e de custos de agência. Avaliações sistematizadas.”*

Item	Situações críticas	Escala											Situações desejáveis
1	As posições de presidente do conselho de administração e de presidente executivo são ocupadas pela mesma pessoa.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	As posições de presidente do conselho de administração e de presidente executivo não são acumuladas.
2	As reuniões do conselho de administração são proforma.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	As reuniões do conselho de administração são de alta eficácia e contribuem positivamente para os negócios e gestão.

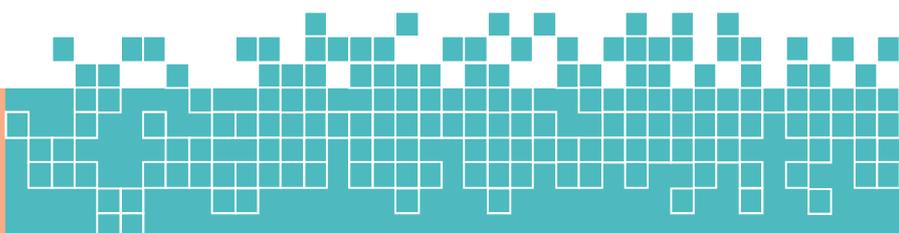
3	Ausência de regimento interno do conselho de administração.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Regimento interno do conselho de administração formalmente aprovado e orientador de suas atividades.
4	Comitês permanentes assessoram o conselho de administração em suas análises e deliberações. Circunstancialmente constituem-se grupos de trabalho para avaliar temas específicos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Comitês permanentes com atribuições claramente definidas. Circunstancialmente para tratar de temas não constantes das atribuições do conselho de administração são constituídos comitês temporários.
5	Regras formais para tratar de conflitos de interesses e transações com partes relacionadas. Quando ocorrem, são tratadas de forma inadequada.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Regras pré-estabelecidas, claras e rigorosas, para lidar com conflitos de interesse e transações com partes relacionadas.
6	Agenda e calendário anual de reuniões, porém constante mudança de datas pré-estabelecidas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Agenda e calendário anual de reuniões definidos no ano anterior ao exercício em curso e seguidos com rigor.
7	Um dos conselheiros é indicado para redigir as atas, mas tem outras obrigações ligadas ao funcionamento do conselho de administração.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Secretária própria que organiza com o presidente do conselho de administração a pauta das reuniões, supervisiona a preparação prévia dos documentos para os conselheiros, redige as atas das reuniões e cuida do reagendamento de pendências.
8	Decisões de alto impacto não são consensadas, dificilmente são analisadas em todas as suas dimensões e nem sempre passam pelo conselho de administração.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Decisões de alto impacto passam sempre pelo conselho de administração e são bem analisadas e consensadas.
9	Há fortes e justificadas queixas quanto à transparência, prestação de contas, geração de indicadores, monitoramento das operações, dos resultados dos riscos e das oportunidades.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	A transparência e a prestação rigorosa de contas são valores cultivados e atributos culturais da empresa. São apreciados pelos sócios os critérios com que os resultados, os riscos e as oportunidades são apresentados.
10	Programa de <i>compliance</i> não formalizado e sem responsável específico.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Programa de <i>compliance</i> formalizado e com responsável específico.
11	Ausente código de conduta aplicável a todas as partes interessadas.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Código de conduta aplicável a todas as partes interessadas.



**Comentários:**

**7. Pessoas:** *“Atributo que expressa a gestão estratégica de recursos humanos, clima organizacional avaliado regularmente e com altos índices de favorabilidade, programa de premiação por resultados bem definidos e bem geridos; processo sucessório para funções-chave na empresa”.*

Item	Situações críticas	Escala										Situações desejáveis	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
1	Deficiência crônica na gestão de recursos humanos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Gestão de recursos humanos fundamentada em rigorosos critérios profissionais. Pessoas são vistas como um dos mais importantes ativos estratégicos da empresa.
2	Desconsideração pelas condições vigentes do clima organizacional.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Clima organizacional avaliado com regularidade e com altos índices de favorabilidade.
3	Paternalismo. Programa de premiação por resultado não bem fundamentado, quanto a elegíveis, critérios e valores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Meritocracia. Programa de premiação por resultado bem definido e bem gerido sendo um instrumento de comprometimento, motivação e satisfação.
4	As regras, os critérios e as avaliações de processos sucessórios não são previamente estabelecidos. As sucessões são geralmente objeto de processos não estabelecidos formalmente.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	As regras dos processos sucessórios estão claramente definidas e são fundamentadas em competência e mérito sistematicamente avaliados.
5	Não há critérios preestabelecidos para ingresso de familiares nos quadros executivos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Há rígidos e preestabelecidos critérios para ingresso de familiares para cargos executivos.

**Comentários:**

**8. Perpetuidade:** *“Atributo fortemente associado a ciclo de vida dos negócios; coesão e alinhamento de interesses, direcionamento estratégico, perspectivas promissoras de resultados, atributos, postura e qualidade da administração, atenção ao tripé ESG. Propensão à inovação nos negócios e na gestão e gestão de resultados.”*

Item	Situações críticas	Escala										Situações desejáveis	
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9		10
1	Ciclo de vida dos negócios em estágio descendente: maturidade e declínio claramente percebidos. Acomodação dos sócios fundadores diante dos riscos envolvidos.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ciclo de vida dos negócios em estágio ascendente. Sócios fundadores dispostos a investir nas perspectivas de expansão.
2	Geração de resultados de curto prazo pouco satisfatórias e não atende às expectativas dos sócios fundadores. Conflitos crescentes e mal solucionados relacionados ao acesso ao fluxo de caixa dos sócios fundadores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Geração de resultados de curto prazo satisfatórias que atendem às expectativas dos sócios fundadores. Acesso ao fluxo de caixa dos sócios fundadores compatibilizado com objetivos de reinvestimentos.
3	Conservadorismo nocivo: aversão a mudanças e a inovações, tanto no âmbito dos negócios quanto no da gestão.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Inovação com objetivo permanente, tanto no âmbito dos negócios quanto na gestão. Alta atenção administrativa a mudanças geradoras de valor.
4	Distanciamento e desinteresse pelos destinos da empresa por parte dos sócios fundadores.	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Preparação, alinhamento e motivação dos sócios fundadores para permanecer no negócio.

**Comentários:**

