

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

BIANCA ANTUNES ANASTÁCIO

MAPEAMENTO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA:
ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CAPITAL ABERTO BRASILEIRA DO SETOR DE
FERROVIAS

CURITIBA

2024

BIANCA ANTUNES ANASTÁCIO

MAPEAMENTO DE BOAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA:
ESTUDO EM UMA EMPRESA DE CAPITAL ABERTO BRASILEIRA DO SETOR DE
FERROVIAS

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

Orientador: Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto.

CURITIBA

2024

Ao meu anjo da guarda e saudosa avó que
me protege lá do céu, INÊS;
À minha mãe que sempre iluminou todos os
caminhos que eu decidi percorrer, MARIA CARMEM.
Ao meu amado, JULIANO, que sempre me apoiou
e me incentivou em todos os meus sonhos.

RESUMO

O modelo empresarial passou por diversas mudanças ao longo dos anos e o poder de administrar a organização passa a ser delegado para profissional não proprietário. De modo a mitigar o risco de conflito de interesses e principalmente, fazer com que as empresas utilizem padrões éticos de Governança, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa editou um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. O presente relatório técnico-científico tem como objetivo analisar quais as práticas de governança são adotadas por uma sociedade anônima de capital aberto do segmento de transporte ferroviário. Os resultados mostram que ao analisar uma empresa de capital aberto do segmento de transporte ferroviário é possível perceber que os temas, em sua totalidade foram, de algum modo, disciplinadas em documentos normativos da organização. Seja através de diretrizes estabelecidas no Estatuto Social ou normas regulamentares como regimentos internos e políticas organizacionais.

Palavras-chave: Governança. Ferrovia. Boas Práticas. Sustentabilidade. Transparência.

ABSTRACT

The business model has undergone several changes over the years and the power to manage the organization has been delegated to non-owner professionals. In order to mitigate the risk of conflicts of interest and, above all, to ensure that companies use ethical governance standards, the Brazilian Institute of Corporate Governance has published a Code of Best Corporate Governance Practices. The aim of this technical-scientific report is to analyze the governance practices adopted by a publicly traded company in the rail transport sector. The results show that when analyzing a publicly-traded company in the rail transport segment, it is possible to see that all of the topics have been disciplined in some way in the organization's normative documents. Whether through guidelines established in the company's bylaws or regulations such as internal rules and organizational policies.

Keywords: Governance. Railroad. Good Practices. Sustainability. Transparency

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO	16
1.2 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO.....	16
1.3 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	17
1.4 METODOLOGIA.....	18
2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS	19
3 CONSIDERAÇÕES FINAIS	25
REFERÊNCIAS.....	26

1 INTRODUÇÃO

A implementação e a disseminação das práticas de governança corporativa se mostram além do objetivo de mitigar riscos de fraudes, conflitos de interesse e/ou excessos da Alta Administração. Isto porque, na perspectiva contemporânea, as boas práticas devem ser visualizadas em toda a sua cadeia de valor, desde os colaboradores, fornecedores, clientes, investidores e até mesmo na coletividade que de alguma forma sofra impacto com aquela atividade empresarial.

Em que pese a singularidade e maturidade de cada organização, o acultramento e a inclusão de um ambiente valorado pelos princípios da governança corporativa é, no cenário econômico atual, fator determinante para que a empresa se sustente no mercado com uma imagem reputacional valorada e equilibrada.

Nesta perspectiva, a governança corporativa ganha protagonismo, visto que, conforme será demonstrado a seguir, a sua prática no âmbito empresarial pode ser um mecanismo de mitigar o risco do potencial conflito de interesses e consequentemente, estabelecer um plano de continuidade empresarial bem sucedida e sustentável, bem como, mitigar o risco de assimetria informacional perante o mercado.

1.1 OBJETIVO GERAL DO ESTUDO

O objetivo do estudo consiste em descrever as melhores práticas governança corporativa adotada por uma empresa brasileira de capital aberto do setor de ferrovias.

1.2 IMPORTÂNCIA PRÁTICA DO ESTUDO

O modelo empresarial passou por diversas mudanças ao longo dos anos. Em tempo não muito distante, o que se via eram, na maioria das vezes, empresas familiares com a concentração do capital, controle e administração na figura do fundador ou herdeiro. Considerando que estamos vivendo a era da globalização e da informação, o ambiente empresarial também se transformou. O capital deixa de se concentrar no sócio fundador e se pulveriza em diversos investidores. E no mesmo sentido, o poder de administrar a organização passa a ser delegado para

profissional não proprietário. De modo a mitigar o risco de conflito de interesses e principalmente, fazer com que as empresas utilizem padrões éticos de Governança, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa editou um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Considerando que as empresas listadas na B3 possuem comercialização de ações e assim, devem garantir o princípio da transparência e a mitigação do risco de assimetria informacional, importante analisar qual o cenário de cada organização e como elas se comportam diante da implementação da governança corporativa, o estudo contribui para mostrar algumas práticas governança corporativa adotada por uma empresa brasileira de capital aberto do setor de ferrovias.

1.3 ASPECTOS CONCEITUAIS SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa é uma organização fundada em 27 de novembro de 1995 e é referência sobre temas envolvendo governança corporativa. Para tanto elaborou o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa em 1999, tendo atualização mais recente no ano de 2023.

O referido documento traz de forma didática conceitos, premissas e ações que podem ser implementadas pelas empresas que buscam um negócio sustentável perante o mercado. Para o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa governança corporativa é,

um sistema formado por princípios, regras, estruturas e processos pelo qual as organizações são dirigidas e monitoradas, com vistas à geração de valor sustentável para a organização, para seus sócios e para a sociedade em geral. Esse sistema baliza a atuação dos agentes de governança e demais indivíduos de uma organização na busca pelo equilíbrio entre os interesses de todas as partes, contribuindo positivamente para a sociedade e para o meio ambiente (IBGC, 2023, p.17).

Desta forma, a ética virá o ator principal e acaba por fundamentar os cinco princípios universais de governança corporativa: integridade, transparência, equidade, responsabilização e sustentabilidade. Todas as recomendações de boas práticas e sugestões de como elas devem ser implementadas gravitam em torno destes princípios.

- a) Integridade: mitigar o conflito de interesse das decisões, “mantendo a coerência entre o discurso e a ação”. (IBGC, 2023, p.18).

- b) Transparência: as informações devem estar disponíveis e devem ser “verdadeiras, tempestivas, coerentes, claras e relevantes, sendo elas positivas ou negativas”, de modo que a trazer confiabilidade para as partes interessadas e sociedade em geral. (IBGC, 2023, p.18).
- c) Equidade: trata-se da máxima tratar todos iguais de acordo com as suas desigualdades. Trazendo este conceito para a governança corporativa é dizer que haverá uma “abordagem diferenciada conforme as relações e demandas de cada parte interessada com a organização, motivada pelo senso de justiça, respeito, diversidade, inclusão, pluralismo e igualdade de direitos”. (IBGC, 2023, p.19).
- d) Responsabilização: ligada a ideia de prestar contas do que é feito e ser responsabilizado sobre aquilo que fez.
- e) Sustentabilidade: é “zelar pela viabilidade econômica financeira da organização, reduzir as externalidades negativa e aumentar as positivas”. (IBGC, 2023, p.19).

Para que seja possível garantir a prática da ética e, conseqüentemente, a efetividade dos princípios e a aplicabilidade das recomendações das melhores práticas de boa governança, é necessária que cada empresa tenha agentes – guardiões da ética e dos princípios, e uma estrutura de governança – o ecossistema.

Nem toda organização seguirá este modelo de agente e estrutura, visto o seu tamanho ou modalidade ou até mesmo maturidade. Desta forma é possível a flexibilização, mas os princípios da governança corporativa e, principalmente a ética de modo a minimizar o potencial conflito de interesse deve ser considerados quando da estruturação empresarial.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia aplicada ao presente trabalho é de natureza qualitativa através de pesquisa de materiais sobre o tema, principalmente as recomendações disseminadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e da B3. Aliado a isso, analisou e comparou como uma sociedade de capital aberto do ramo ferroviário aplica tais recomendações, através de materiais disponibilizados à sociedade como estatutos social, políticas e relatório de sustentabilidade.

2 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade, a organização possui estrutura de governança bem definida. Há Assembleia Geral dos Acionistas no topo da hierarquia, tendo logo abaixo e diretamente subordinados a Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conselho de Administração. Logo abaixo do Conselho de Administração e diretamente vinculado a ele há a Diretoria Executiva.

Ainda, há os comitês: Operacional, De Pessoas, Nomeação e Remuneração, Partes Relacionadas, Estratégico e de Sustentabilidade, Financeiro e Auditoria Estatutário. Neste último comitê ainda há o desdobramento em Auditoria Interna e Gestão de Riscos. Todos eles diretamente ligados ao Conselho de Administração e a par da Diretoria Executiva. Adicionalmente, na Diretoria Executiva há desdobramentos em Vice Presidência Financeira, Comitê de Ética, Comitê de Negociação e Divulgação e Diretoria Jurídica, sendo que nesta última se encontra também o Compliance Jurídico.

A organização possui Estatuto Social onde consta de maneira clara e objetiva as “atribuições, alçadas e tempo de mandato de cada agente e órgão de governança, bem como os direitos e obrigações dos sócios”. (IBGC, 2023, p.24). Ainda, como forma de solucionar conflito e controvérsia entre sócios possui de forma expressa no Estatuto Social que esta será resolvida através da arbitragem. Ainda, possui acordo de acionista formalizado e disponibilizado na página oficial da organização, dando transparência e diminuindo o risco de assimetria informacional perante o mercado.

No site oficial da organização conta com a disponibilização de regimentos internos sobre: Comitê de Partes Relacionadas e Código de Conduta Supervisor, Conselho de Administração, Conselho Fiscal, Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração, Comitê de Negociação e Divulgação, Comitê de Auditoria Estatutário e da Diretoria. Todos esses documentos normativos dão a eficácia e efetividade das diretrizes publicadas no Estatuto Social da organização.

Por fim e não menos importante, como forma de mitigar potenciais conflitos de interesse, a empresa possui Política de Partes Relacionadas e Conflito de Interesses também disponibilizada no site oficial e que dispõe de forma exemplificativa e não exaustiva situações que podem ser consideradas como

conflitos de interesse e qual providência deve ser adotada caso esteja ou identifique alguma situação dessa temática.

Na estrutura de Governança Corporativa, “o sócio tem o compromisso de zelar pelo interesse da organização e deliberar acerca das pautas essenciais para o bom funcionamento e desempenho organizacional”. (IBGC, 2023, p.23). O objetivo da assembleia geral é resolver todas as situações relacionadas ao negócio que julgar convenientes à defesa e desenvolvimento empresarial.

A Assembleia Geral se reunirá em caráter ordinário a “cada três meses em datas a serem estabelecidas na primeira reunião anual e, extraordinariamente, sempre que convocado pelo Presidente ou pelo Vice-Presidente”. (2023, p.9) e será presidida pelo Presidente do Conselho de Administração ou pelo Vice Presidente do Conselho de Administração.

Indo mais além, como prática de boa governança, o Estatuto Social da organização prevê que cada ação ordinária conferirá direito a um voto nas deliberações das Assembleias Gerais. Como medida de proteger os sócios minoritários, “nenhum acionista ou coletividade de acionistas poderá exercer seu direito de voto em número superior a 20% do capital social da Companhia”. (2023, p.5). Ainda, o exercício do voto poderá ser direto ou por meio de procurador ou representante legal. Para todos os casos deverá ser provada a qualidade de acionistas ou a regularidade da representação.

Para o OBGC, o Conselho de Administração “exerce o papel de guardião do propósito, dos valores, do objeto social da organização e de seu sistema de governança”. (IBGC, 2023, p.31). O Estatuto Social da Companhia informa que o Conselho de Administração é “composto por, no mínimo 09 e no máximo 17 membros efetivos, todos eleitos e destituíveis pela Assembleia Geral.” (2023, p.8). Para a seleção e nomeação do Conselho, a organização possui Política de Indicação ao Conselho de Administração publicada no site oficial da organização.

O prazo de mandato dos conselheiros é de dois anos, permitida a reeleição. O Presidente do Conselho de Administração e o cargo de Diretor Presidente não poderão ser acumulados na mesma pessoa. Ainda, o Estatuto Social é expresso no sentido de que “no mínimo 2 ou 20%, o que for maior, deverão ser Conselheiros Independentes”. (2023, p.8). A fixação da remuneração global dos Administradores é atribuição da Assembleia Geral.

O Conselho de Administração se reúne, ordinariamente, a cada trimestre e, extraordinariamente, quando necessário, para aprovar as matérias de sua competência. A avaliação de desempenho do Conselho de Administração é realizada anualmente por uma empresa independente. Os Comitês Operacional, De Pessoas, Nomeação e Remuneração, Partes Relacionadas, Estratégico e de Sustentabilidade, Financeiro e Auditoria Estatutário (Auditoria Interna e Gestão de Riscos) são diretamente ligados ao Conselho de Administração e visam auxiliá-lo no exercício de suas atribuições. Por fim, no site oficial da organização há Regimento Interno do Conselho de Administração, o qual tem o objetivo de regular o funcionamento do Conselho de Administração, os direitos e deveres dos membros e o relacionamento do Conselho de Administração com a Diretoria e demais órgãos.

Quanto à Diretoria, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa afirma que “Cabe à diretoria a execução da estratégia da organização, buscando caminhos que permitam o alcance de seus objetivos financeiros e não financeiros”. (IBGC, 2023, p.53). Neste aspecto, o Estatuto Social informa da organização dispõe que os diretores possuem plenos poderes para gerir o negócio e elenca quais são as principais atribuições e responsabilidades

A composição da Diretoria será de, no mínimo, 03 e no máximo 09 membros, residentes no Brasil, sendo: um Diretor Presidente, um Diretor Financeiro, um Diretor de Relações com os Investidores e os demais com designação e funções a serem propostas ao Conselho de Administração pelo Diretor Presidente. O cargo de Diretor Financeiro e de Diretor de Relação com os Investidores podem ser exercidas pelo mesmo Diretor.

O mandato dos Diretores é de dois anos, sendo permitida a reeleição. Não há calendário preestabelecido para as reuniões, mas os atos constitutivos da Companhia informam que a Diretoria sempre se reunirá quando convocada pelo Diretor Presidente. Ainda, há publicado no site oficial da organização Regimento Interno da Diretoria, o qual tem o objetivo de regular as diretrizes expostas no Estatuto Social, como a composição e o funcionamento da Diretoria, qual a competência, como e periodicidade das reuniões, situações de conflito de interesses, política de indicação dos membros da Diretoria, avaliação de desempenho e remuneração.

A definição para órgãos de fiscalização e controle no Código das Melhores Práticas de Governança é que “os sócios, o conselho de administração e a diretoria podem contar com órgãos e estruturas de governança para apoiá-los no exercício de suas atribuições, em particular, nas funções de fiscalização e controle” (IBGC, 2023, p.59).

No Estatuto Social da organização existe os Comitês Operacional, De Pessoas, Nomeação e Remuneração, Partes Relacionadas, Estratégico e de Sustentabilidade, Financeiro e Auditoria Estatutário (Auditoria Interna e Gestão de Riscos) são diretamente ligados ao Conselho de Administração e apoiá-lo “na pesquisa, desenvolvimento e análise de temas econômicos, ambientais, sociais, operacionais e de governança corporativa, de acordo com seu escopo específico”. (2023, p.33).

Ainda, há publicado no site oficial da organização Regimento Interno dos Comitês de Assessoramento ao Conselho de Administração dispondo sobre a criação, competência, composição, reuniões, apoio técnico, política de indicação dos membros do comitê de assessoramento e a política de avaliação. A mesma premissa vale para o Conselho Fiscal. A Auditoria e Independente e o Gerenciamento de Riscos possuem Políticas formalizadas e disponibilizadas para o acesso externo trazendo todas as diretrizes que a organização preza para viabilizar e efetivar ações relacionadas ao tema.

No que se refere à Conduta, no site destinado ao relacionamento com os investidores, a empresa possui local próprio para o depósito do Estatuto Social, Código de Conduta, Políticas Organizacionais, bem como, link direto com o canal de ética. Dentre as políticas inseridas pode destacar a política ambiental, doações e patrocínios, antitruste, brindes e hospitalidades, anticorrupção, transação com partes relacionadas e conflito de interesse, gerenciamento de riscos, destinação de resultados e plano de sucessão do diretor presidente.

Por fim, o Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa elaborado pelo IBGC traz de forma didática conceitos, premissas e ações que podem ser adotadas por empresas que visam estabelecer e/ou consolidar um cenário ético organizacional. Os assuntos são trazidos de forma individualizada e segregado por seções: fundamentos, sócios, Conselho de Administração, Diretoria, Órgãos de Fiscalização e Controle e por último, Conduta. A análise foi considerando

a ordem cronológica do IBGC de modo que seja mais didático a apresentação dos resultados da pesquisa.

No Quadro abaixo sintetizam-se as ações existentes no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e se tais assuntos foram localizados nos documentos normativos (estatuto social, código de conduta, relatório de sustentabilidade e políticas organizacionais) da empresa analisada.

QUADRO 1 – RESUMO DA PRÁTICAS DE GOVERNÇA ANALISADAS

Descrição das Boas Práticas	Sim	Não
Sócio		
Direito de Voto	X	
Estatuto Social	X	
Solução de Conflito	X	
Acordo entre Sócios	X	
Assembleia Geral	X	
Alteração de Controle	X	
Política de Distribuição de Resultados	X	
Conselho de Administração		
Atribuições	X	
Composição	X	
Independência	X	
Prazo de Mandato	X	
Disponibilidade de Tempo	X	
Presidência do Conselho	X	
Comitês de Assessoramento	X	
Comitê de Auditoria	X	
Avaliação de Desempenho	X	
Planejamento Sucessão	X	
Regimento Interno	X	
Reuniões	X	
Confidencialidade	X	
Relacionamentos	X	
Conselho Consultivo	X	
Remuneração	X	
Diretoria		
Atribuições	X	
Indicação dos Diretores	X	
Avaliação de Desempenho	X	
Remuneração	X	
Relacionamento	X	
Órgãos de Fiscalização e Controle		
Conselho Fiscal	X	
Auditoria Independente	X	
Auditoria Interna	X	
Gerenciamento de Riscos	X	
Controles Internos	X	
Compliance	X	
Conduta		
Código de Conduta	X	
Políticas Organizacionais	X	

FONTE: elaborado pela autora (2024).

O que se percebe que a organização analisada possui normativos internos que buscam, ao menos citar, todos os temas disciplinados no Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. No Estatuto Social há diretrizes, ou sejam normas abertas e que devem ser regulamentadas através de outros documentos normativos. Ao passo que ao analisar o site oficial da organização há regimentos internos e políticas organizacionais que trazem os assuntos de maneira mais aprofundada.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modelo empresarial passou por diversas mudanças ao longo dos anos. Em tempo não muito distante, o que se via eram, na maioria das vezes, empresas familiares com a concentração do capital, controle e administração na figura do fundador ou herdeiro.

Assim, de modo a mitigar o risco de conflito de interesses e principalmente, fazer com que as empresas utilizem padrões éticos de Governança, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa editou um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. No referido documento é possível estabelecer conceitos, premissas e ações a serem implementadas por empresas de diversos tipos, tamanhos, segmentos e maturidade.

Ao analisar uma empresa de capital aberto do segmento de transporte ferroviário é possível perceber que os temas, em sua totalidade foram, de algum modo, disciplinadas em documentos normativos da organização. Seja através de diretrizes estabelecidas no Estatuto Social ou normas regulamentares como regimentos internos e políticas organizacionais.

Não se pode deixar de pontuar que a empresa analisada é uma sociedade anônima de capital aberta com ações comercializadas na B3, assim sendo, o ambiente de controle e regulamentar é mais exigente quanto à implementação de um Governança Corporativa ética, informacional, transparente e efetiva.

REFERÊNCIAS

BIANCHI, Márcia. A controladoria como um mecanismo interno de governança corporativa e de redução dos conflitos de interesse entre principal e agente. 2005. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. 6. ed. São Paulo, SP: IBGC, 2023.

NASSIF, Elaina; SOUZA, Crisomar Lobo de. CAD. Vol. 7, n.1. Jan - Dez. 2013, p. 01-20