

Principais órgãos para implementação da Governança Corporativa

Após tratarmos em artigos anteriores sobre a importância da Governança Corporativa, passamos, então, a demonstrar o seu modelo tradicional. Para isso, precisamos apresentar os principais órgãos que devem compor uma organização empresarial quando falamos de implementação da Governança Corporativa:

Assembleia de Sócios	Momento no qual há a reunião dos sócios, para deliberação, de modo a estabelecer a vontade da sociedade.
Conselho de Administração	Órgão responsável pelo direcionamento estratégico de uma empresa, podendo ter responsabilidades programáticas; de fiscalização; e administrativas. ¹
Comitê de Gestão	Comitê de transição até que seja formatado o Conselho de Administração.
Comitês do Conselho	Órgão de assessoramento ao Conselho de Administração.
Conselho Fiscal	Órgão autônomo de fiscalização da gestão dos negócios de uma empresa.
Diretoria	Órgão responsável por gerir a atividade empresarial a partir das estratégias propostas pelo Conselho de Administração e vontades expressadas na assembleia de sócios.

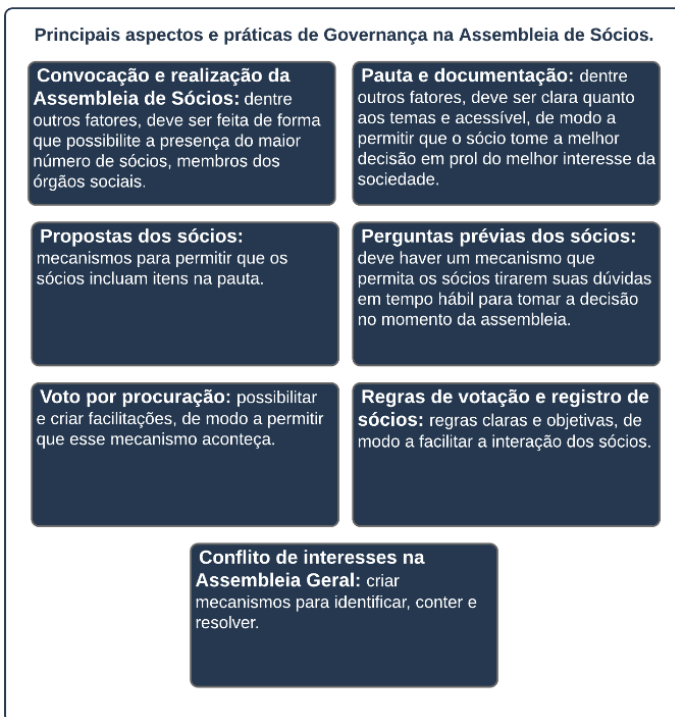
A dinamicidade da vida empresarial e o seu fluxo de crescimento foi quem fomentou a necessidade da Governança Corporativa, de modo a organizar atribuições e definir responsabilidades, tudo permeado por medidas de transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas.

Isso fica evidente quando observamos, por exemplo, a Assembleia de Sócios. Por mais que este órgão seja responsável por expressar a vontade da sociedade, pois esta se forma pela decisão majoritária dos sócios, é inviável que todas as deliberações passem por ela. Logo, sua atuação fica adstrita a matérias pontuais e de maior envergadura para a continuidade da relação empresarial.

Sob essa perspectiva, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (“IBGC”) delimitou os principais aspectos que devem ser observados, bem como as principais competências da Assembleia Geral²:

¹ TOMAZETTE, Marlon. Curso de direito empresarial: Teoria geral e direito societário, v. 1 / Marlon Tomazette – 8. ed. rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2017, p. 561.

² Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5. Ed./ Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. – São Paulo, SP: IBGC, 2015, pp. 28-33.



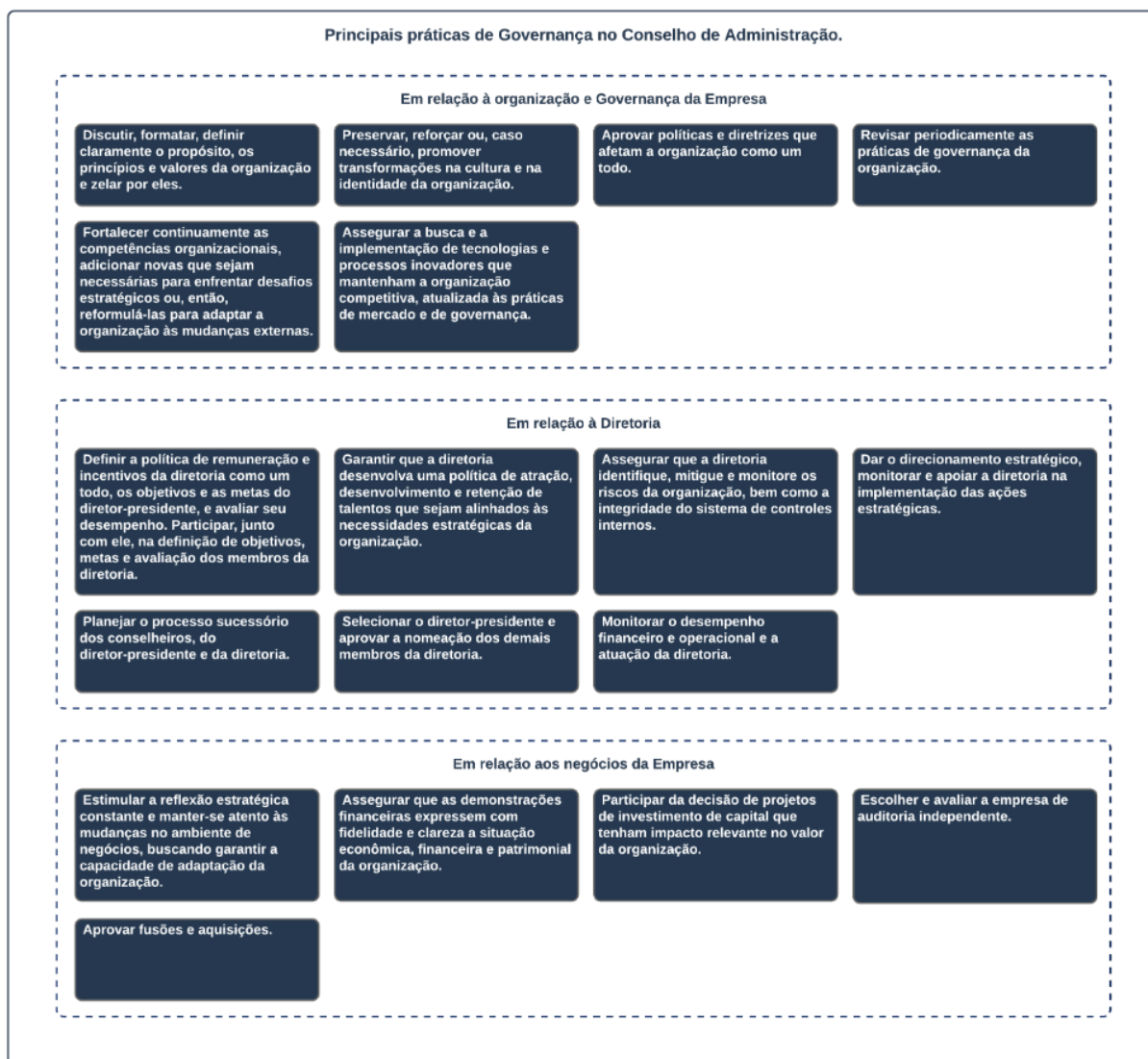
Principais competências da Assembleia de Sócios

- i. aumentar ou reduzir o capital social e reformar o estatuto/contrato social;
- ii. eleger ou destituir, a qualquer tempo, os conselheiros de administração e fiscais;
- iii. tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- iv. deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da organização;
- v. deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social;
- vi. aprovar a remuneração dos administradores e conselheiros fiscais;

Importante notar que o foco da Governança na Assembleia está na facilitação da informação e acesso dos sócios. O interesse aqui é permitir que o quotista/acionista consiga votar com o máximo de diligência e informação possível, em prol do melhor interesse da sociedade.

Porém, como nem todas as decisões podem passar pela Assembleia de Sócios, deve ser constituído um órgão que trace as estratégias empresariais, a fim de estabelecer metas e objetivos de médio e longo prazos. É nesse racional que se constitui o Conselho de Administração.

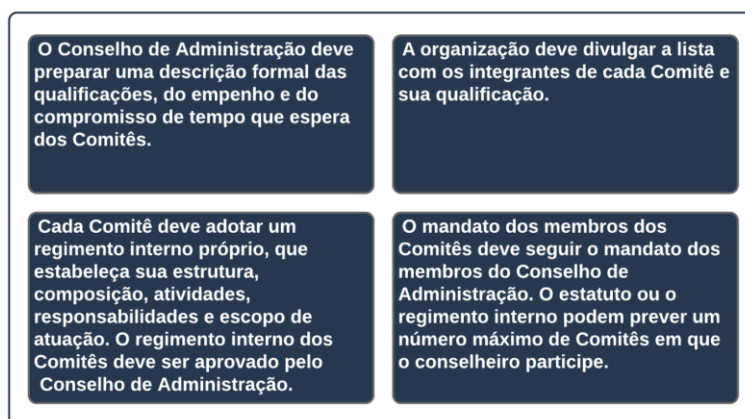
Mesmo que este Conselho seja composto de conselheiros eleitos por sócios, seu objetivo está nos anseios da empresa, buscando torná-la estável e rentável. Quanto à eleição, é recomendado que o número de membros do Conselho seja ímpar, bem como que a eleição destes siga critério de diversidade, sendo mesmo salutar que tenha conselheiros externos à rotina empresarial. O IBGC aponta que este deverá:



Interessante notar, nas práticas do Conselho de Administração, a evidente descentralização da gestão, em relação à Assembleia de Sócios. Isso porque, quanto às matérias referentes à fusão e aquisição de empresas, bem como remuneração dos administradores, será o Conselho de Administração quem organizará o projeto, de modo que a Assembleia autorize o prosseguimento – no caso da fusão e aquisição – ou aprove – no caso das remunerações dos administradores.

Considerando que o Conselho de Administração possui muitas atribuições e responsabilidades, poderão ser criados órgãos auxiliares, conhecidos como Comitês do Conselho, que elaborarão propostas para o Conselho de Administração posteriormente analisar e deliberar.

O IBGC, ao analisar o Comitê do Conselho, explica sua função de órgão auxiliar, na medida que os seus trabalhos não têm poder vinculante e devem ser apresentados com certa antecedência, ao Conselho de Administração. Além de toda essa explicação, o IBGC traça algumas qualificações e compromissos deste Comitê, quais sejam:



De outro lado, mesmo que o Conselho de Administração tenha a competência de fiscalizar os trabalhos da Diretoria, há um órgão com mecanismo de fiscalização independente, nomeado de Conselho Fiscal, o qual busca preservar o valor da empresa. O Conselho Fiscal e o seu funcionamento devem estar previstos no Contrato/Estatuto Social, de modo que possa ser convocado pelos sócios. Nessa linha, o IBGC apresentou os principais aspectos, práticas e atribuições do Conselho Fiscal:



Principais competências do Conselho Fiscal.

- i. fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- ii. opinar sobre o relatório anual da administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- iii. opinar a respeito das propostas dos órgãos da administração a serem submetidas à Assembleia Geral, relativas à modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- iv. denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de administração, e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da organização, à assembleia geral, erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à organização;
- v. analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela organização; e
- vi. examinar as demonstrações financeiras do exercício social e opinar sobre elas.

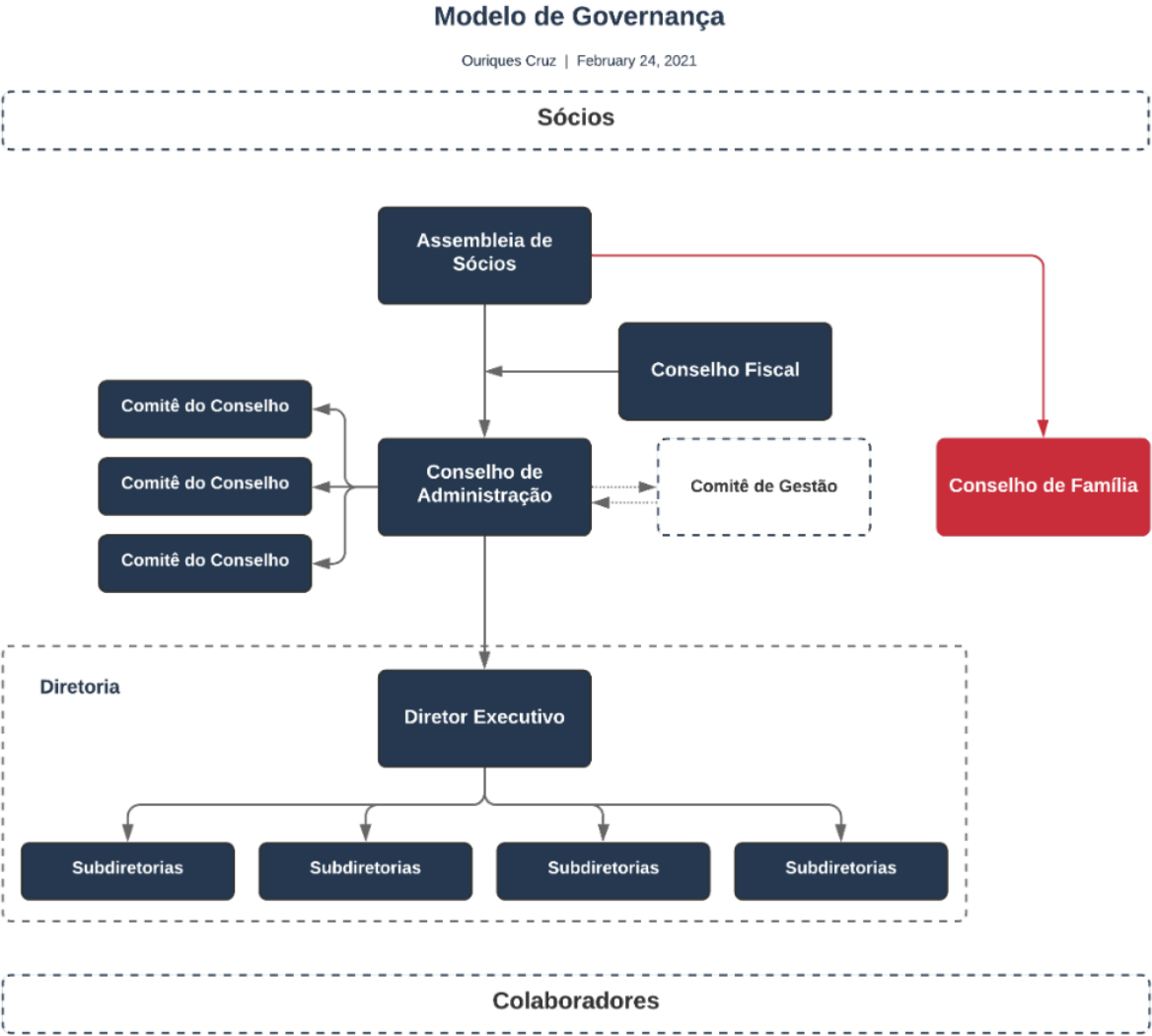
No tocante à Diretoria, esta será a responsável por executar os planos definidos pela Assembleia de Sócios e pelo Conselho de Administração, tendo as suas funções e responsabilidades destrinchadas no Contrato/Estatuto Social. Ao executar o planejamento da empresa, cabe à Diretoria criar meios para que o referido planejamento seja concretizado, ou seja, é quem determinará o operacional, financeiro, a forma como haverá a comunicação entre a empresa e o ambiente externo, bem como irá gerir os riscos que aparecem constantemente durante a vida empresarial.

Ainda, deverá criar processos, políticas e indicadores para permitir futura avaliação do andamento da empresa. A transparência pela Diretoria é fundamental, pois, como é ela quem colocará o planejamento da empresa em prática, as suas ações deverão ser documentadas.

Nessa linha, a Governança Corporativa tem a sua lógica. A sociedade, sendo uma pessoa jurídica, tem a sua expressão de vontade a partir da **Assembleia de Sócios**, que será, portanto, o órgão máximo. Contudo, de modo a respeitar a dinamicidade da vida empresarial, fica inviável todas as decisões passarem pela Assembleia, razão pela qual há uma separação entre gestão e propriedade, criando-se outros órgãos sociais. Dentre estes, surge o Conselho de Administração que, auxiliado ou não por um

Comitê (Comitê do Conselho), definirá as estratégias da empresa, sempre dentro dos princípios e interesses da mesma. Em reforço, os sócios podem convocar o **Conselho Fiscal**, de forma a averiguar a condução da empresa e manter a sua mais valia. Por sua vez, quem executará as determinações e acompanhará o dia a dia será a Diretoria.

Ademais, em **empresas familiares** pode ser acrescentado o Conselho de Família, que não se confunde com o Conselho de Administração e tem como função separar os assuntos familiares dos empresariais. Nesse Conselho, dentre outros assuntos, serão discutidos os interesses familiares e os seus limites, critérios de planejamento patrimonial e sucessórios, bem como a preparação dos membros familiares para assumir a condução da atividade empresarial. Em termos esquemáticos, temos o seguinte:



Estes são, em síntese, os principais órgãos para implementação de Governança Corporativa em uma empresa. Lembrando que a implementação e efetivação dos mesmos depende do nível de maturação e desenvolvimento empresarial, ou seja, não existe fórmula pronta!