

OURIQUES CRUZ

advocacia empresarial

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Este e-book contém os principais artigos que publicamos sobre o tema Governança Corporativa. Não se trata de opinião legal ou orientação jurídica do Ouriques Cruz e/ou seus membros.

APRESENTAÇÃO

Este e-book contém uma série de artigos que compilamos e organizamos no Ouriques Cruz em torno do tema Governança Corporativa, assunto rico e que permeia diversas áreas do conhecimento, sendo dotado de grande multidisciplinariedade.

Para longe de ser um aconselhamento, este não é o foco e assim não deve ser considerado esse documento, nosso objetivo é despertar o olhar sobre a importância de tão relevante temática, que certamente contribui para um crescimento sustentável e saudável das empresas.

Esperamos que gostem!

Equipe do Ouriques Cruz Advocacia Empresarial.

SUMÁRIO

- 1 Por que devo usar regras de governança em minha empresa?
- 4 Governança Corporativa e controle da atividade empresarial
- 7 ESG: três letrinhas que agregam valor à sua empresa
- 10 Governança de Dados: afinal, do que estamos falando?
- 13 Principais órgãos para implementação da Governança Corporativa

POR QUE DEVO USAR REGRAS DE GOVERNANÇA EM MINHA EMPRESA?



Paolla Ouriques Cruz

A governança corporativa objetiva definir regras e procedimentos para controle e gestão de riscos no melhor interesse da empresa a longo prazo, delimitando funções, obrigações e responsabilidades de cada agente (sócios, diretores, empregados) no processo de desenvolvimento empresarial. Ou seja, funciona como um sistema que balanceia e compõe interesses entre os sócios e a própria sociedade, tendo como premissas a transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Nesse contexto, por que sua utilização é importante? O emprego de mecanismos de governança alcança diversos efeitos, alguns difíceis de mensurar, mas podemos citar que:

- a) Aumenta o valor da empresa, já que decisões mais estruturadas alcançam resultados positivos, que tendem a trazer maior retorno ao capital investido, diminuem o custo de capital e aumentam a perspectiva de geração de fluxo de caixa ao longo do tempo;
- b) Permite maior controle de informações e custos, trazendo maior rentabilidade e evitando desperdícios ou fraudes;
- c) Proporciona maior conhecimento dos riscos assumidos e consequente adoção de planos de contingência mais adequados;
- d) Delimita de forma mais clara e contundente a separação patrimonial de sócios e sociedade;
- e) Auxilia na elaboração do planejamento estratégico, pois propicia maior fluxo de informações do passado e presente da empresa, permitindo projetar o futuro com maior assertividade; e
- f) Torna mais tranquilo o processo de sucessão empresarial.

De toda forma, para efetividade da governança na empresa é necessário mapear os processos da organização, os riscos envolvidos e a melhor maneira de otimizá-los. Por sua vez, os processos devem obedecer a um ciclo de iniciação, aprovação, implantação e monitoramento, razão pela qual é importante acompanhar os resultados e agir para realizar eventuais correções ou reproduzir iniciativas que deram certo.

Inclusive, o ciclo PDCA (Plan, Do, Check, Act) pode ser bem empregado nesse processo, pois permite:

- a) Planejar, momento em que se definem objetivos e metas para resolução de determinados problemas e situações, bem como o plano de ação a ser empregado e os indicadores de desempenho pertinentes;
- b) Fazer, isto é, colocar em prática o que foi planejado;
- c) Checar de modo concomitante à implementação do plano de ação, em que se compara o executado com relação ao idealizado, e o que precisa ser melhorado ou ajustado; e
- d) Agir, oportunidade de corrigir erros e fazer melhorias no procedimento que foi adotado.

Além disso, é essencial que sejam criados dentro da empresa figuras e órgãos responsáveis pela implementação destas questões, cada um com sua esfera de responsabilidade e atribuição. Em linhas gerais, a governança corporativa irá se valer de:

- a) Assembleia de sócios, órgão máximo de deliberação e compartilhamento das atividades que vêm sendo desenvolvidas pela sociedade, reforçando a transparência de dados e prestação de contas dos gestores;
- b) Conselho de Administração, com poder decisório e cuja atuação é voltada à definição de metas e projeções de médio e longo prazo, bem como monitoramento e acompanhamento do trabalho da diretoria;
- c) Comitês, que são órgãos hierarquicamente inferiores ao Conselho de Administração, sendo meramente opinativos e responsáveis por subsidiar o Conselho com informações mais robustas e detalhadas, já que acompanham mais de perto o dia a dia da empresa;
- d) Conselho fiscal, que pode ter ou não atuação constante e formação perene, a depender do tipo societário eleito (sociedade limitada ou anônima);
- e) Diretoria, que efetivamente assume a gestão rotineira da sociedade; e
- f) Código de Ética e Regimentos Internos para estruturar regras de condução das atividades empresariais.

Dessa forma, os órgãos acima mencionados têm papéis diferentes, mas justapostos, instalando um sistema de freios e contrapesos, isto é, exercem fiscalização, apoio e controle mútuos.

Importante considerar, ainda, que a governança corporativa se expande para os diferentes ramos da empresa, devendo (por disposição da Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais) ser empregada também na coleta, produção, recepção, classificação, utilização, acesso, reprodução, transmissão, distribuição, processamento, arquivamento, armazenamento, eliminação, avaliação ou controle da informação, modificação, comunicação, transferência, difusão ou extração de dados de pessoas naturais. Inclusive, é possível se valer dos institutos e documentos similares aos acima descritos para tanto, fazendo-se o mapeamento do tratamento dos dados pessoais, a verificação de riscos, a delimitação de códigos e políticas, bem como a conferência e acompanhamento constante.

No caso da governança relativa ao tratamento de dados pessoais, além dos benefícios mencionados anteriormente, de maior valorização da empresa, ainda se minimizam passivos decorrentes de multas administrativas, processos judiciais e indenizações correlatas por violação legislativa e garantias pertinentes.

Logo, é certo que a implementação de regras de governança na empresa não é apenas bem-vinda, mas necessária, pois agrega valor e diminui passivos!



GOVERNANÇA CORPORATIVA E CONTROLE DA ATIVIDADE EMPRESARIAL

Paolla Ouriques Cruz e Lucas Lacerda Esteves

Começo de ano, início de um novo ciclo e de um novo planejamento empresarial, também é o momento de atualizar os sistemas de controles internos e a Governança Corporativa da sua empresa. Mas, afinal, o que é Governança Corporativa e para que instalamos controles de monitoramento da atividade empresarial?

A Governança Corporativa é o sistema que orienta, monitora e incentiva os relacionamentos internos ou externos relacionados a determinada empresa[1], por meio de regras que objetivam um crescimento estável e duradouro[2].

Dentro da Governança Corporativa três principais riscos devem ser considerados, quais sejam: 1) risco de propriedade, que é vinculado ao ativo não humano, de modo a analisar como ele é assegurado dentro da empresa; 2) risco de processo, que está vinculado à forma como o ativo é aplicado para a obtenção dos objetivos empresariais; e 3) risco comportamental, que está vinculado ao ativo humano, mais especificamente à gestão empresarial[3]. Importante destacar que para cada um desses riscos existe um controle interno correspondente[4], vejamos:

Risco de propriedade:

Controle de custódia;
Controle de
desempenho; e
Controle de qualidade
da informação.

Risco de processo:

Controle de custódia;
Controle de
desempenho; e
Controle de
informação.

Risco Comportamental:

Controle de
desempenho; e
Controle de qualidade
da informação.

Assim, por meio da Governança Corporativa e dos controles internos busca-se: 1) identificar e gerenciar riscos; 2) proteger ativos contra perda e/ou uso indevido; 3) tornar mais efetiva e transparente as operações empresariais; e 4) executar o compliance da empresa[5].

Para atingir esses objetivos, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa traça quatro princípios, quais sejam:

- **Transparência** – Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização;
- **Equidade** – Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (stakeholders), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;
- **Prestação de contas (accountability)** – Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;
- **Responsabilidade corporativa** – Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.

A aplicação destes princípios dentro de uma estrutura de controles internos permite que a empresa entenda a realidade em que se encontra, de modo a mitigar os riscos externos e internos, realizando um planejamento estratégico mais assertivo e eficiente. Portanto, que tal aproveitar para implementar algumas regras na sua empresa?

[1]<https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>

[2] RENATA FREITAS CAMARGO. Governança corporativa e os controles internos: entenda como se relacionam • Glic Fàs. Disponível em: <<https://www.glicfas.com.br/governanca-corporativa-controles-internos/>>. Acesso em: 11 jan. 2021.

[3] MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 15, n. 34, p. 07-22, abr. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-0772004000100001&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 11 jan.2021.

[4] MARTIN, Nilton Cano; SANTOS, Lílian Regina dos; DIAS FILHO, José Maria. Governança empresarial, riscos e controles internos: a emergência de um novo modelo de controladoria. Rev. contab. finanç., São Paulo, v. 15, n. 34, p. 07-22, abr. 2004. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-0772004000100001&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 11 jan.2021.

[5] RENATA FREITAS CAMARGO. Governança corporativa e os controles internos: entenda como se relacionam • Glic Fàs. Disponível em: <<https://www.glicfas.com.br/governanca-corporativa-controles-internos/>>. Acesso em: 11 jan. 2021.

ESG: TRÊS LETRINHAS QUE AGREGAM VALOR À SUA EMPRESA

Paolla Ouriques Cruz e Lucas Lacerda Esteves

Dando continuidade à discussão que iniciamos no último artigo que disponibilizamos, sobre Governança Corporativa, em que apresentamos os motivos para utilizar e implementar regras que objetivam o crescimento estável e duradouro da empresa, trazemos à tona um modelo que não considera apenas aspectos de ordem interna e organizacional, mas se preocupa com o impacto da empresa na comunidade em que inserida e todos que com ela interagem.

A ESG – Environmental, Social and Governance -, que em português se traduz, respectivamente, para Ambiental, Social e Governança, é a métrica que agrega à tradicional e já conhecida Governança Corporativa as boas práticas ambientais e sociais, de modo que as empresas devem se atentar, também, a estas duas últimas questões, para atrair novos investidores, manter os atuais e ter maior valor de mercado.

Por sinal, empresas mais estruturadas, com regras que se apoiam sobre os princípios da transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são mais bem vistas, atraem mais potenciais investidores, podem ter linhas de crédito facilitadas pelo sistema financeiro e, assim, têm maior valor de mercado.



Tanto é verdade que, segundo a Deloitte, entre janeiro de 2001 e abril de 2017, as empresas integrantes do Índice de Governança Corporativa (IGC) da Bolsa de Valores de São Paulo (atual B3) valorizaram 122% a mais que as demais empresas de capital aberto no Brasil[1].

Nessa linha, cada vez mais se observa que os investidores se preocupam não só com a empresa que dá mais lucro, mas também com aquela que ao exercer o seu objeto empresarial mitiga os riscos ambientais e valoriza os aspectos sociais que a cercam.

Assim, pela teoria da legitimidade, em que a empresa busca atender às expectativas da sociedade, cabe aos gestores adequarem os seus negócios a um modelo mais sustentável[2]. Como exemplo, a administração das empresas, ao analisar os seus negócios pela métrica ESG, deve se atentar[3]:

<p>Ambiental:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Aquecimento global;2. Poluição do ar e da água;3. Biodiversidade;4. Eficiência energética;5. Gestão de resíduos; e6. Escassez de água.	<p>Social:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Satisfação dos clientes;2. Proteção de dados e privacidade;3. Diversidade da equipe;4. Engajamento dos funcionários;5. Relacionamento com a comunidade; e6. Respeito aos d. humanos e trabalhistas.	<p>Governança:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Composição do Conselho;2. Estrutura do Comitê de Auditoria;3. Remuneração dos executivos;4. Relação com entidades do governo e políticos;5. Existência de um canal de denúncias.
---	---	---

Veja-se que não se tratam apenas de critérios objetivos, mas do quanto a empresa se preocupa e, principalmente, efetiva práticas que consideram a biodiversidade, o relacionamento com pessoas e a aplicação de critérios que garantam uma conduta ética e de boa-fé dos que com ela mantêm uma relação.

Justamente visando tornar mais palpável e factível a implementação dos critérios estabelecidos pela ESG, a KPMG, E&Y, PwC e Deloitte, juntas, elaboraram um relatório para definir parâmetros de medição das práticas ESG, tendo como base quatro premissas: princípios de governança, planeta, pessoas e prosperidade. Ou seja, critérios que se complementam!

Como se pode ver, a ESG deixou há muito tempo de ser um idealismo e agora é uma realidade, especialmente porque os investidores utilizam do seu poder aquisitivo em prol da sustentabilidade, de modo que empresas que ignorarem essa métrica podem começar a perder esses investimentos, principalmente, estrangeiros, ou mesmo encolher seu valor de mercado[4].

[1] Disponível em: <<https://exame.com/negocios/os-dados-confirmam-boas-praticas-de-governanca-valorizam-acoes/>>. Acesso em: 26 jan. 2021.

[2] RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde Vol. 16, n4. Belo Horizonte, MG. OUT/DEZ 2019. e-ISSN: 2177 - 2754 e ISSN impresso: 1983-5205. DOI: <https://doi.org/10.21450/rahis.v16i4.5917>. Submetido: (08/12/2019). Aceito: (18/05/2020). Sistema de avaliação: Double Blind Review. p. 63 - 80.

[3] O que a sigla ESG quer dizer sobre uma empresa? - Fala, Nubank. Disponível em: <<https://blog.nubank.com.br/esg-o-que-e/>>. Acesso em: 21 jan. 2021.

[4] INVESTIDORES ESTRANGEIROS PEDEM COMPROMETIMENTO DO BRASIL COM PRESERVAÇÃO DO MEIO AMBIENTE. Investidores estrangeiros pedem comprometimento do Brasil com preservação do meio ambiente. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/agronegocios/globo-rural/noticia/2020/07/12/investidores-estrangeiros-pedem-comprometimento-do-brasil-com-preservacao-do-meio-ambiente.ghtml>>. Acesso em: 21 jan. 2021.



GOVERNANÇA DE DADOS: AFINAL, DO QUE ESTAMOS FALANDO?

Paolla Ouriques Cruz e Lucas Lacerda Esteves

Prosseguindo a série sobre Governança, precisamos abordar o elefante na sala, sim, a Governança de Dados sob a realidade apresentada pela Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (“LGPD”), ponto que ainda encontra resistência nas empresas.

Esse tema vem sendo o pesadelo de alguns empresários, que precisam reestruturar as suas empresas para se adequar às exigências legais. Em pesquisa elaborada pela Harvard Business Review, apenas 3% das empresas acham que atingem níveis de qualidade satisfatórios na governança de dados[1].

Portanto, qual o melhor caminho para estabelecer uma adequada Governança de Dados e qual a sua importância?

Bom, quanto a primeira parte da pergunta, é necessário se guiar pela própria LGPD e pelas diretrizes a serem futuramente elaboradas pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados (“ANPD”), que já publicou a sua agenda regulatória para o biênio 2021/2022. Por enquanto, pela leitura da LGPD e da agenda regulatória, podemos presumir que a elaboração da Governança de Dados deverá levar em consideração o tamanho da empresa e os riscos que a sua atividade atinge em relação aos dados tratados. Dentro dessa ideia, deverá ser elaborado um Plano de Ação, que minimamente contemple:

- **Objetivos e Resultados do tratamento de dados:** Detalhar as razões para o tratamento dos dados, de modo que fique claro por meio de políticas e diretrizes internas o que se busca com os dados recolhidos.
- **EGD - Escritório de Governança de Dados:** Constituir uma área da empresa para tratar exclusivamente sobre os dados. Esse grupo será o responsável pela Governança de Dados, sendo liderado pelo Encarregado (“DPO”).
- **Dados críticos do negócio:** Descrever o escopo do negócio, de modo a identificar quais dados são valiosos para o prosseguimento da atividade empresarial.
- **Catálogo de Dados:** Organizar todos os dados coletados para que a análise e tratamento sejam feitos de forma mais eficiente.

- **Linhagem de Dados:** Traçar o caminho que os dados percorrem, da coleta até o compartilhamento.
- **Normas padrões e procedimentos:** Organizar em um documento, a partir de todas as informações coletadas, “padrões para modelagem e arquitetura, procedimentos para armazenamento e descarte, qualidade, segurança”. É nesse momento que o Plano de Ação da empresa deve ser traçado.
- **Camada de acesso ou compartilhamento de Dados:** Tornar acessível os dados aos titulares dos dados[2], de modo que devem ser consideradas diferentes formas de acesso para atender a diversas camadas de clientes.
- **Qualidade de Dados:** Estabelecer, para melhor análise, compartilhamento e utilização, um padrão de qualidade dos dados.
- **Segurança e Privacidade:** Constituir ambiente seguro para o tratamento dos dados, de modo a evitar vazamentos.

Logicamente, os itens expostos acima não são obrigatórios, devendo passar por uma análise de riscos e da profundidade de tratamento dos dados na empresa para saber a necessidade da aplicação de cada um.

Já quanto à segunda parte da pergunta: qual a importância da Governança de dados? De início, cumpre destacar os aspectos mais óbvios, dados mal tratados podem gerar aumento de custos, decisões e estratégias mal colocadas, sem contar problemas com clientes.[3]

Além desses aspectos, com a publicação da LGPD um novo risco se apresenta, as sanções judiciais e administrativas. Em relação às sanções administrativas pela Autoridade Nacional de Proteção de Dados, essas ainda não apresentam um risco imediato, tendo em vista que a Autoridade ainda está estruturando o seu sistema regulatório, bem como essas sanções só terão aplicação, de fato, a partir de 1º de agosto de 2021. Contudo, o mesmo não pode ser dito em relação às ações judiciais, já que existem diversas demandas em face de empresas, de modo a interromper, principalmente, o compartilhamento e comercialização dos dados.

Sob essa ótica, uma das primeiras decisões que se tem notícia foi proferida pelo Tribunal de Justiça de São Paulo, em que uma empresa do ramo imobiliário foi condenada a pagar R\$ 10.000,00 para um consumidor que teve informações pessoais compartilhadas com outras empresas.[4]

Já no Tribunal de Justiça do Distrito Federal e Territórios, por exemplo, o juiz da 17ª Vara Cível de Brasília determinou que uma empresa interrompa a disponibilização de dados pessoais, sob pena de multa de R\$ 2.000,00 por operação, bem como que o Mercado Livre suspenda os anúncios da referida empresa em seu site.[5]

Sem as diretrizes da ANPD, observa-se que os casos que vêm gerando maior atenção judicial são aqueles mais grosseiros de venda e compartilhamento de dados. Porém a regra é que, cada vez mais, a LGPD seja aplicada em sua integralidade, afinal, a lei já pegou!

[1] Only 3% of Companies' Data Meets Basic Quality Standards. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/09/only-3-of-companies-data-meets-basic-quality-standards>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

[2] ALBERTO, C. 10 Coisas sobre a Governança de Dados que você precisa saber | by Carlos Alberto Rocha Cardoso | DATA ENGINEER BR | Medium | DATA ENGINEER BR. Disponível em: <<https://medium.com/dataengineerbr/10-coisas-que-voc%C3%AA-precisa-saber-sobre-a-governan%C3%A7a-de-dados-a0ca85fb607c>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

[3] Only 3% of Companies' Data Meets Basic Quality Standards. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/09/only-3-of-companies-data-meets-basic-quality-standards>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

[4] ANGELO, T. Juíza aplica LGPD e condena construtora que não protegeu dados de cliente. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2020-set-30/compartilhar-dados-consumidor-terceiros-gera-indenizacao>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

[5] LGPD: Justiça determina que site suspenda anúncio de venda de banco de dados cadastrais. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2020/outubro/justica-determina-que-site-suspenda-anuncio-de-venda-de-banco-de-dados-cadastrais>>. Acesso em: 10 fev. 2021.

PRINCIPAIS ÓRGÃOS PARA IMPLEMENTAÇÃO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Paolla Ouriques Cruz e Lucas Lacerda Esteves

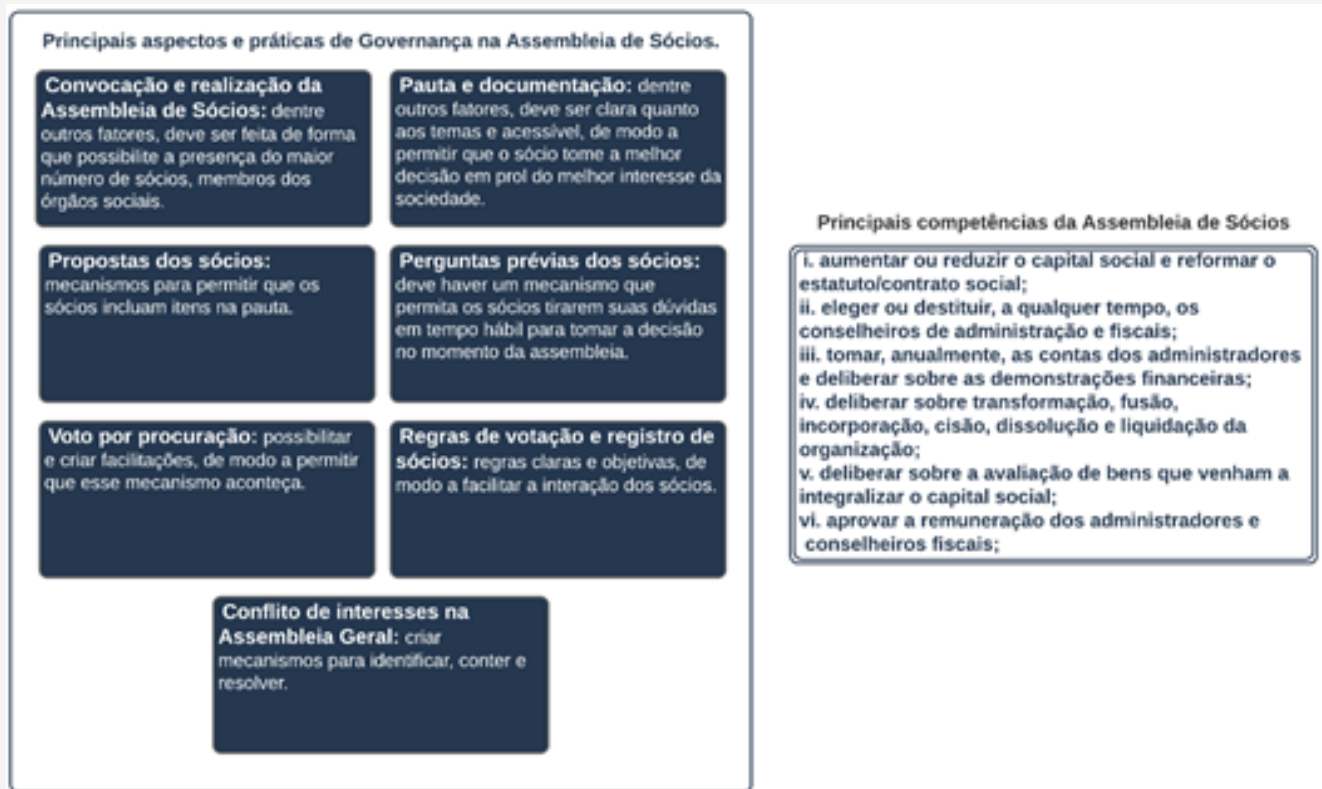
Após tratarmos em artigos anteriores sobre a importância da Governança Corporativa, passamos, então, a demonstrar o seu modelo tradicional. Para isso, precisamos apresentar os principais órgãos que devem compor uma organização empresarial quando falamos de implementação da Governança Corporativa:

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”) delineou os principais aspectos que devem ser observados, bem como as principais competências da Assembleia Geral[2]:



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:

Principais práticas de Governança no Conselho de Administração.

Em relação à organização e Governança da Empresa

Discutir, formatar, definir claramente o propósito, os princípios e valores da organização e zelar por eles.

Preservar, reforçar ou, caso necessário, promover transformações na cultura e na identidade da organização.

Aprovar políticas e diretrizes que afetam a organização como um todo.

Revisar periodicamente as práticas de governança da organização.

Fortalecer continuamente as competências organizacionais, adicionar novas que sejam necessárias para enfrentar desafios estratégicos ou, então, reformulá-las para adaptar a organização às mudanças externas.

Assegurar a busca e a implementação de tecnologias e processos inovadores que mantenham a organização competitiva, atualizada às práticas de mercado e de governança.

Em relação à Diretoria

Definir a política de remuneração e incentivos da diretoria como um todo, os objetivos e as metas do diretor-presidente, e avaliar seu desempenho. Participar, junto com ele, na definição de objetivos, metas e avaliação dos membros da diretoria.

Garantir que a diretoria desenvolva uma política de atração, desenvolvimento e retenção de talentos que sejam alinhados às necessidades estratégicas da organização.

Assegurar que a diretoria identifique, mitigue e monitore os riscos da organização, bem como a integridade do sistema de controles internos.

Dar o direcionamento estratégico, monitorar e apoiar a diretoria na implementação das ações estratégicas.

Planejar o processo sucessório dos conselheiros, do diretor-presidente e da diretoria.

Selecionar o diretor-presidente e aprovar a nomeação dos demais membros da diretoria.

Monitorar o desempenho financeiro e operacional e a atuação da diretoria.

Em relação aos negócios da Empresa

Estimular a reflexão estratégica constante e manter-se atento às mudanças no ambiente de negócios, buscando garantir a capacidade de adaptação da organização.

Assegurar que as demonstrações financeiras expressem com fidelidade e clareza a situação econômica, financeira e patrimonial da organização.

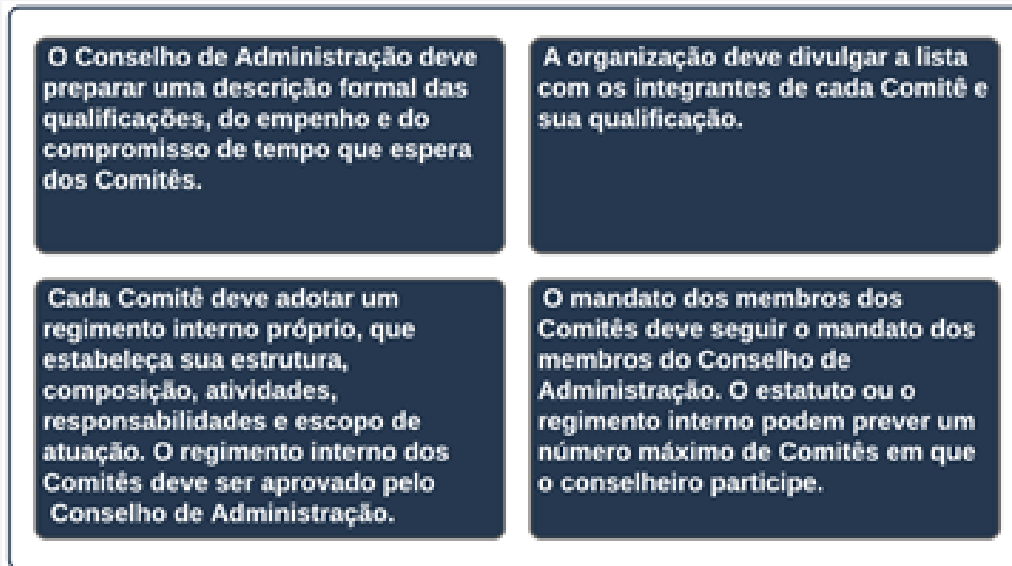
Participar da decisão de projetos de investimento de capital que tenham impacto relevante no valor da organização.

Escolher e avaliar a empresa de auditoria independente.

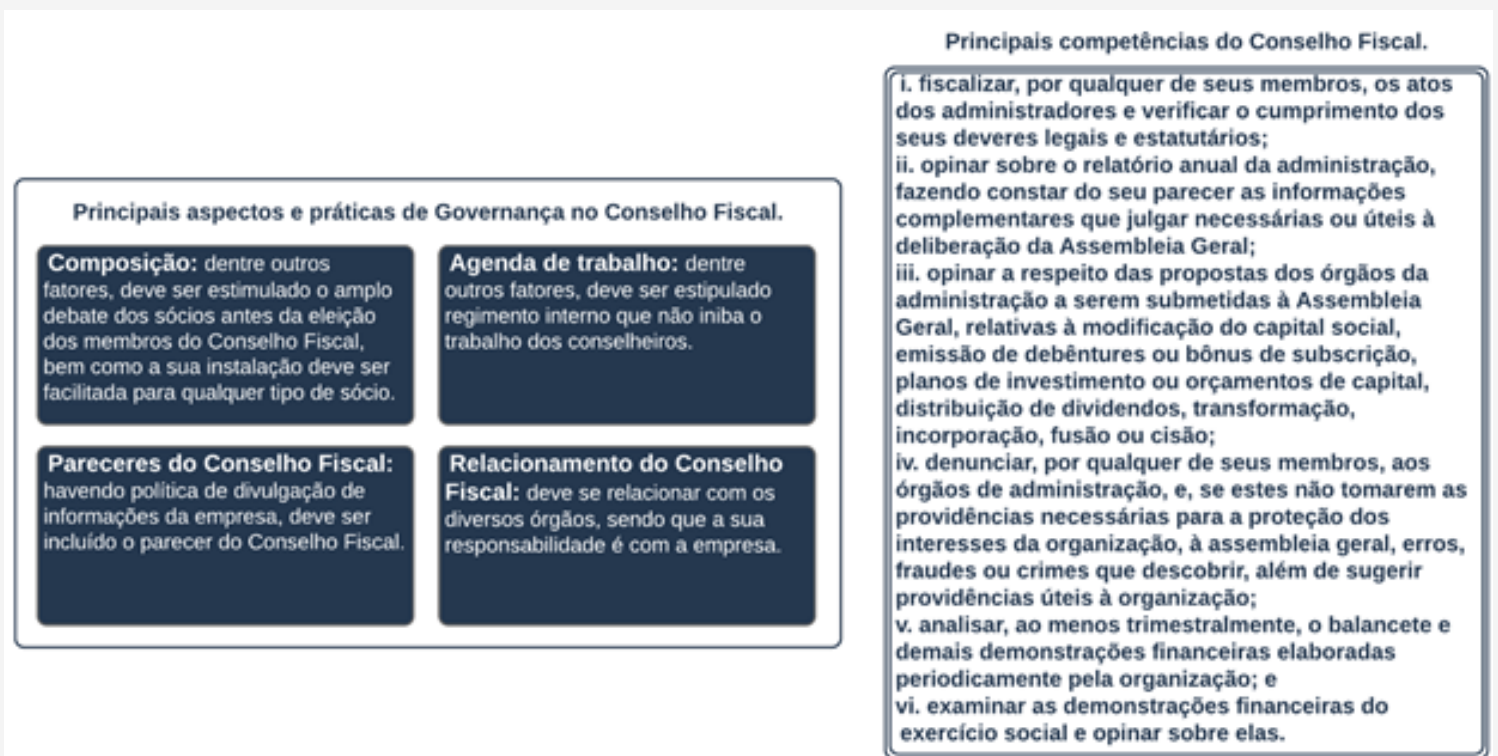
Aprovar fusões e aquisições.

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:

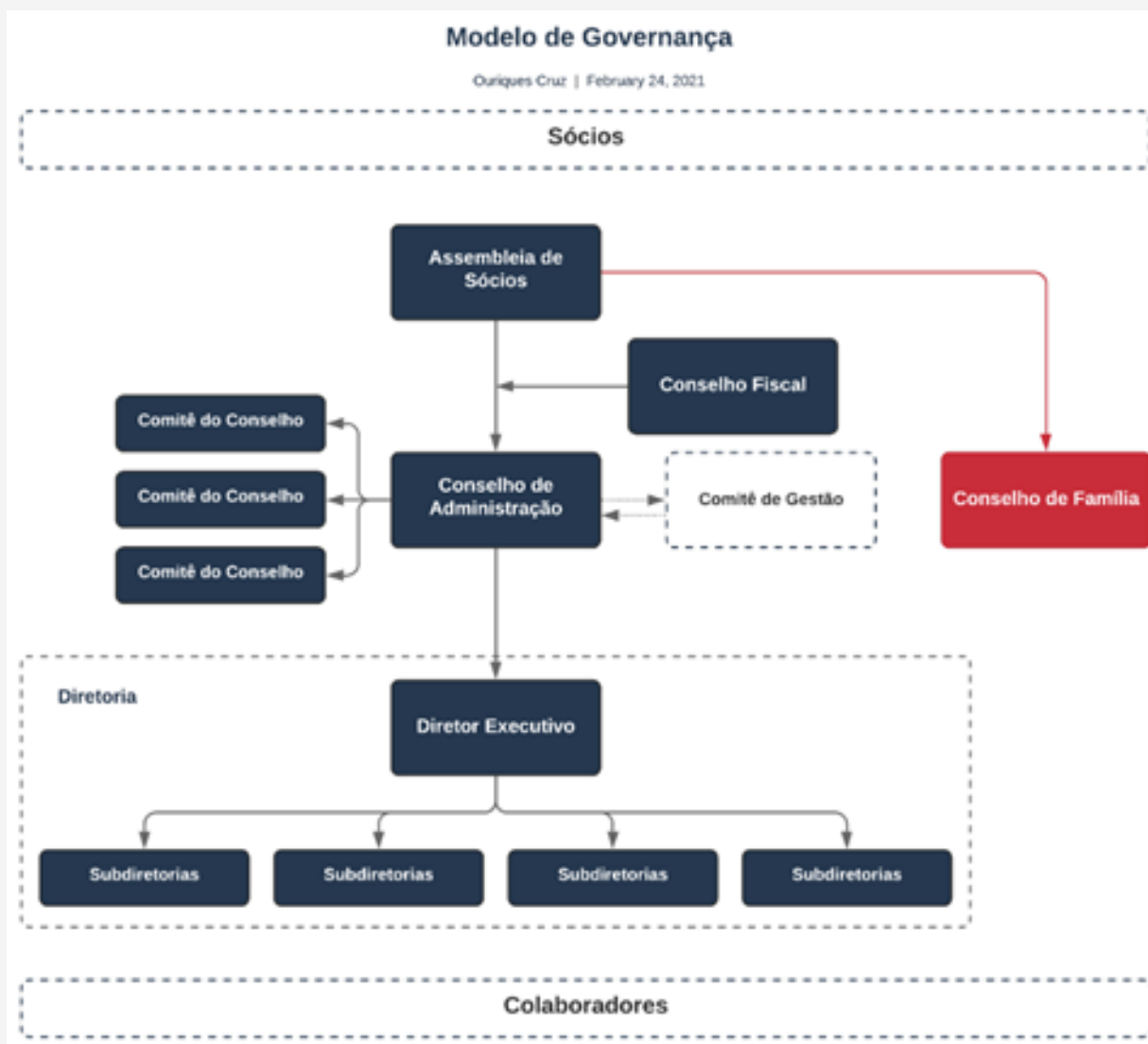


No tocante à Diretoria, esta será a responsável por executar os planos definidos pela Assembleia de Sócios e pelo Conselho de Administração, tendo as suas funções e responsabilidades destrinchadas no Contrato/Estatuto Social. Ao executar o planejamento da empresa, cabe à Diretoria criar meios para que 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!

[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.

ONDE NOS ENCONTRAR:



LINKEDIN

Ouriques Cruz Advocacia
Empresarial



INSTAGRAM

@ouriquescruzadv



SITE

www.ouriquescruz.com.br

OURIQUES CRUZ
a d v o c a c i a e m p r e s a r i a l

OAB/DF 5.302/20