

"A FEA e a USP respeitam os direitos autorais deste trabalho. Nós acreditamos que a melhor proteção contra o uso ilegítimo deste texto é a publicação online. Além de preservar o conteúdo motiva-nos oferecer à sociedade o conhecimento produzido no âmbito da universidade pública e dar publicidade ao esforço do pesquisador. Entretanto, caso não seja do interesse do autor manter o documento online, pedimos compreensão em relação à iniciativa e o contato pelo e-mail bjbfea@usp.br para que possamos tomar as providências cabíveis (remoção da tese ou dissertação da BDTD)."

**Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração**

Dissertação de Mestrado

**CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO:
UM ESTUDO DO FUNCIONAMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA
NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Hermes Mendes Santos

Orientador: Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida

São Paulo - Brasil

2000

Reitor da Universidade de São Paulo:
Prof. Dr. Jacques Marcovitch

Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade:
Prof. Dr. Eliseu Martins

Chefe do Departamento de Administração:
Prof. Claudio Felisoni de Angelo

**Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
Departamento de Administração**

Dissertação de Mestrado

**CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO:
UM ESTUDO DO FUNCIONAMENTO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA
NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Hermes Mendes Santos

Dissertação apresentada ao
Departamento de Administração da Faculdade de
Economia, Administração e Contabilidade da
Universidade de São Paulo, como parte dos
requisitos para obtenção do título de Mestre em
Administração. sob a orientação do professor doutor
Martinho Isnard Ribeiro de Almeida.

São Paulo – Brasil

2000

FICHA CATALOGRÁFICA

Santos, Hermes Mendes

Conselhos de administração : um estudo do funcionamento da governança corporativa / Hermes Mendes Santos.

— São Paulo : FEA/USP, 2000.

154 p.

Dissertação - Mestrado

Bibliografia.

1. Conselhos de administração 2. Mercado de capitais
3. Administração de empresas I. Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da USP

CDD – 658.422

*A Deus,
à minha esposa Marilu,
aos meus filhos Hermes Augusto, Vanessa e Tatiana,
aos meus pais José Antonio e Ilva,
aos meus amigos e incentivadores.*

Um trabalho como este, só é possível ser realizado com a ajuda e apoio de grande número de professores, colegas, colaboradores, funcionários, parentes e amigos. É difícil enumerar todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram, seja por ensinarem alguma coisa ou viabilizarem um contato, por responderem a uma pesquisa ou darem uma idéia, por cobrarem o cumprimento de um prazo ou, apenas por, em determinados momentos, trazerem importantes palavras de incentivo que muito valeram. A todos o sincero reconhecimento.

Em especial, é imperioso lembrar e agradecer:

- ↳ Prof. Dr. Martinho Isnard Ribeiro de Almeida, pela competente, criteriosa, oportuna e valiosa orientação acadêmica, que permitiu finalizar este humilde trabalho, bem como pelo incentivo à construção de conhecimento.
- ↳ Prof. Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira pelas competentes aulas e pela seriedade e sinceridade demonstradas, em suas contribuições.
- ↳ Diretores e conselheiros do IBGC, à época da pesquisa, Bengt Halqvist, Leonardo Viegas, Moysés Gedanke (*in memoriam*), João Bosco Lodi, Luciano Ventura, Ronaldo Veirano, Celso Giacometti, Miguel Sampol Pol, Maurice Costin, Sandra Guerra, Kim Ostrand Rosén, Luigi Bianchi pelo apoio financeiro à pesquisa e pela abertura de portas aos conselheiros de administração respondentes, sem a qual este trabalho não teria sido possível.
- ↳ Presidentes de conselhos de administração e secretárias das 46 corporações respondentes, pelo respeito e compreensão para com a pesquisa e pela amabilidade, deferência e gentileza do atendimento pessoal.
- ↳ Profs. Ademir Ferreira e Edison Pólo pelas seguras aulas na fase de aquisição de créditos e pelas valiosas contribuições durante o exame de qualificação.
- ↳ Prof. Silvio Aparecido dos Santos pelas profundas reflexões em classe e pelo incentivo e critério na avaliação do projeto de dissertação na disciplina Seminários de Pesquisa em Administração.
- ↳ Professores Amaru Maximiano, Adolpho Canton, Isaac Kruglianskas, Roberto Sbragia, Paulo Feldmann, Décio Zylberstajn, Lindolfo Albuquerque, Geraldo Toledo, Laércio Guizzi, Akemi Ikeda,

Maria Lúcia Gouvêa, condutores devotados de disciplinas, gestores de curiosidade, incentivadores de aprendizagem e, especialmente, amigos.

- ✧ Benny Costa, Luiz Noriega, José Zakir, Allen Habert, João Paulo, Teruo Monobe, Edgard Merlo, Edson Furuiti, Eduardo Nagata, José L. Bandeira, João Pedro, Luiz A. Moraes, Sérgio Jardim, Marcos Amatucci, Oscar Sandoval, André Oda, Jorge Carvalho, José Franco, Arlindo de Souza, Pedro Anchieta, Vera Saikovitch, Rosane Torres, Ricardo Amigo, César de Souza, Carlos Lara, João Grava, Marcelo Assis, Jorge Stelmach, Fábio Fossen, Oduvaldo Cardoso, Paulo S. M. Carneiro, Célia Ribeiro, Sidney Bergamaschi, Célio Almeida, Milanês, Átila, Diógenes e outros colegas da FEA/USP, pelo companheirismo e compartilhamento de momentos de ansiedade, dúvidas, reflexão mas, acima de tudo, de desfrute de amizade e de agradável convívio.
- ✧ Mônica Canedo, colega, amiga e colaboradora, incentivadora nas horas difíceis.
- ✧ Claudette Santos, colaboradora e amiga, pelas valiosas contribuições intelectuais e operacionais.
- ✧ Giuliana Bruno, colaboradora e amiga pela valiosa ajuda e olho de lince na busca de imperfeições.
- ✧ Valéria, Eloísa, Fabiana, Daniela, Cristina, Cida, Lucimara, Márcia, Denise, Dirce, Belinda e Roberto, funcionários e amigos da FEA/USP, pela incansável presteza e importante ajuda operacional.
- ✧ Marilu, esposa devotada, pelo amor, zelo, compreensão e encorajamento em todos os momentos.
- ✧ Filhos Tatiana, Vanessa Luiza e Hermes Augusto pelo amor, compreensão, carinho, ajuda física, incentivo amigo, especialmente, por se mostrarem orgulhosos e serem fonte de inspiração e determinação.
- ✧ Pais José Antonio e Ilva e irmão José Hélio pelo amor, carinho, orgulho e incentivo fraterno.
- ✧ Amigos, pelo estímulo constante, acreditando ser possível estudar, pesquisar, dissertar e trabalhar, concomitantemente.
- ✧ Todos outros que, de alguma forma, contribuíram para realização desta dissertação.

Neste estudo busca-se conhecer como funcionam os conselhos de administração brasileiros. O objetivo do autor nesta dissertação é documentar a investigação de alguns aspectos do funcionamento da governança corporativa no contexto brasileiro e sua comparação com preceitos profissionais de melhores práticas propostos pelo IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, entidade brasileira que congrega conselheiros de administração. A pesquisa, de cunho exploratório, foi realizada em amostra intencional, através de questionário estruturado e entrevista pessoal junto aos presidentes de conselhos de administração de trinta e sete das mais representativas corporações de capital aberto atuantes no Brasil. A soma do faturamento anual dessas corporações em 1998 alcançou valor superior a 40 bilhões de dólares. Os preceitos profissionais de melhores práticas foram comparados a ações de governança corporativa utilizadas no Brasil e suas semelhanças ou diferenças transformadas em conclusões e recomendações, visando o aumento da importância dos conselhos de administração, o melhoramento da credibilidade do mercado acionário e o conseqüente amadurecimento do capitalismo brasileiro.

The intent in this study is to know how the Brazilian corporate boards of directors work. The purpose of the author in this essay is to document the research on some specific aspects of the corporate governance in the Brazilian context, which are compared to the best practices professional rules proposed by IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, the entity that congregates directors in Brazil. This research, classified as an exploratory study, was carried out through intentional sample survey, using structured questionnaire applied, in private interviews, to board of directors presidents from thirty-seven of the most significant share market corporations operating in Brazil. The amount of annual revenues, of those corporations, achieved more than forty billion dollars, in 1998. The best practices of corporate governance were compared to the Brazilian corporate governance practices and the relevant similarities or differences found were turned into conclusive recommendations, which are aimed at increasing the boards of directors' importance, improving the stock market credibility and reaching the consequential ripeness of the Brazilian capitalism.

Capítulo I: O OBJETO DE PESQUISA	1
1.1 Introdução	2
1.2 Questionamento da pesquisa	4
1.3 Objetivo central e seus desdobramentos	6
1.4 Justificativa e importância do tema	7
1.5 Definição dos termos	9
1.6 Pressupostos conceituais	10
1.7 Delimitações da pesquisa	11
Capítulo II: BASE CONCEITUAL	12
2.1 Enfoque conceitual	13
2.2 Legislação brasileira	17
2.3 Código do IBGC	19
2.4 Responsabilidades de conselho e conselheiros	21
2.5 Perfil de conselho e conselheiros	36
2.6 Atuação e avaliação de conselho e conselheiros	50
Capítulo III: METODOLOGIA DA PESQUISA	69
3.1 Classificação da pesquisa	70
3.2 Modelo gráfico da pesquisa	75
3.3 Operacionalização dos fatores	76
3.4 Amostra	81
3.5 Procedimentos de coleta e análise dos dados	83
Capítulo IV: APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS	86
Responsabilidades de conselho e conselheiros	89
Perfil de conselho e conselheiros	101
Atuação e avaliação de conselho e conselheiros	118
Capítulo V: CONCLUSÕES	131
Considerações finais	139
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	145
ANEXOS:	
A Lei 6404/76	
B Código do IBGC	
C Instrumento de Coleta de Dados – Questionário	
D Íntegra dos Resultados	

Relação de figuras:

1. Organograma de uma sociedade anônima	16
2. Modelo gráfico da pesquisa	76

Relação de quadros

1. Roteiro do aporte teórico - responsabilidades	22
2. Roteiro do aporte teórico - perfil	38
3. Roteiro do aporte teórico - atuação e avaliação	51
4. Teoria do pluralismo na governança corporativa	57
5. Operacionalização dos fatores - responsabilidades	78
6. Operacionalização dos fatores - perfil	79
7. Operacionalização dos fatores - atuação e avaliação	80
8. Composição da amostra	83

Relação de gráficos:

1. Participação em conselhos	91
2. Comitês do conselho	93
3. Preocupação com contingências legais	96
4. Ética e conduta corporativa (A)	99
5. Ética e conduta corporativa (B)	100
6. Tamanho do conselho	102
7. Organização do conselho (A)	104
8. Organização do conselho (B)	105
9. Diversidade de sexos e racial	108
10. Reformas no conselho	110
11. Investidores institucionais (A)	111
12. Investidores institucionais (B)	113
13. Governança corporativa global	115
14. Perfil corporativo	117
15. Avaliação de conselheiros	121
16. Assuntos de remuneração	123
17. Propostas de votos por procuração	125
18. Outros grupos (A)	126
19. Outros grupos (B)	127

Capítulo I: O OBJETO DE PESQUISA

Conselhos de administração [...] este órgão máximo da administração de uma sociedade, representante da vontade dos acionistas, vem ganhando novo fôlego com a profissionalização de seus membros trazida pelos ventos da globalização.

(Amorim, 1997: 18)

1.1 - Introdução

Uma visão histórica das corporações estudadas desde o seu aparecimento, quando da revolução industrial, permite aquilatar a importância sócio-econômica por elas adquiridas no decorrer dos últimos cem anos.

Sem as corporações, provavelmente, as pessoas deixariam de ser grupos organizados em torno de objetivos e se tornariam apenas aglomerados amorfos e desestruturados, incapazes de demandar, de exigir, de pleitear ou de agir, dificultando até o estabelecimento de políticas públicas eficazes.

Além da contribuição econômica e tecnológica que as corporações têm dado à sociedade, sua importância pode também ser verificada por possibilitar aos gestores públicos – como sistema de organização social – visibilidade das pessoas e de sua atuação profissional, identificando necessidades e contribuições tanto individuais quanto coletivas. Como exemplos de grupos organizados em torno de corporações, podem ser citados os 59 mil funcionários do Grupo Votorantim, os 10 mil da CSN, os 200 mil metalúrgicos da cidade de São Paulo, os 18 milhões de operários que compõem a base trabalhadora da CUT etc.

Com a intensificação recente dos processos de globalização, a simples observação do noticiário econômico permite verificar a ocorrência de verdadeira revolução. Centenas de megacorporações transnacionais em processos de fusões, incorporações e aquisições de outras corporações, alianças estratégicas e operacionais em andamento, instituições financeiras adquirindo e realizando gestões de corporações industriais, comerciais e de serviços, centenas de novas operações e conformações sociais acontecendo, em cada canto do mundo, envolvendo investidores, corporações e seus gestores.

O aparecimento da Tecnologia da Informação como um dos elementos alavancadores das comunicações vem provocar importantes alterações nas relações entre corporações e indivíduos. A Tecnologia da Informação, como elemento facilitador da condução dos negócios internacionais, tem permitido que volumes de capitais, considerados assombrosos pela mídia, migrem de país para país, de cidade para cidade, de corporação para corporação, através um mundo sem fronteiras, a uma velocidade jamais vista.

As concentrações do poder e do dinheiro em instituições como bancos, companhias de investimento, fundos mútuos, de pensão e de investimento, companhias de seguros, gestores de fortunas e fundações têm levado pesquisadores a buscar entender de que forma o poder econômico é transformado em ação e como essas ações podem provocar impactos social e econômico nas comunidades, alterando as relações de poder econômico e até mesmo as relações de poder político.

Historicamente, em cada localidade onde havia uma corporação, era certo saber quem era seu dono e quem, efetivamente, detinha o poder. Hoje, com gestões organizacionais cada vez mais profissionalizadas, o número de detentores de capital, ao mesmo tempo com atuação gestora, é cada vez menor. É esta separação prática entre os detentores do capital e o corpo dirigente das corporações que estabelece a importância dos conselhos de administração, na medida em que ele é a representação dos donos do capital junto aos gestores do negócio.

No Brasil, as corporações de capital aberto são obrigadas, por lei (Lei 6404/76), a manter um conselho de administração formalmente instituído e os conselheiros de administração são, pelo menos na teoria, pessoas da confiança dos acionistas, responsáveis pela *interface* entre a efetiva direção da corporação e os *donos* do capital.

1.2 – Questionamento da pesquisa

O conselheiro de administração, além de significar os olhos dos acionistas nos processos de governança da corporação, empresta seu nome no sentido de tornar mais digna e confiável a gestão da corporação, garantindo probidade e isenção ao sistema de governança corporativa.

O conjunto de responsabilidades do conselho de administração passa por questões importantes das corporações, tais como ética, políticas, comunicação com o mercado, responsabilidade social, conflito de interesses, planejamento estratégico, conformação legal e aspectos ambientais, cujas diretrizes quase sempre emanam dos conselhos.

Segundo Cadbury (1992), a profissionalização dos conselhos de administração vem se impondo em função, principalmente, da globalização. Tal imposição tem levado ao aparecimento de diversos códigos, que buscam disciplinar a atuação de conselhos e conselheiros, por corporações como General Motors, Hampel, e CalPERS¹, como será visto adiante.

A *National Association of Corporate Directors (NACD)*², fundada em 1977, é uma das organizações preocupadas em estudar os conselhos de administração das 500 maiores corporações citadas na publicação *Fortune*. Inclui mais de 1.700 *chairmen*³, CEOs (*chief executive officers*⁴), presidentes, vice-presidentes e outros executivos relacionados às atividades dos conselhos (NACD, 1995). No ano de 1995, a NACD concluiu, nos Estados Unidos, pesquisa buscando conhecer o perfil e as características profissionais dos conselheiros e dos conselhos norte-

¹ *California Public Employee's Retirement System.*

² Associação Nacional de Conselheiros Corporativos.

³ Presidentes dos Conselhos.

⁴ Presidente da Diretoria.

americanos. Como resultado foi editado o relatório da *Blue Ribbon Commission*⁵ sobre o *Conselheiro Profissional*, recomendando práticas referentes a responsabilidades, seleção, atuação e avaliação (NACD, 1995), aspectos semelhantes aos que serão analisados neste estudo.

No Brasil, de forma similar, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) congrega cerca de 150 conselheiros de administração, cujos focos são a qualidade e profissionalização da governança corporativa e o desenvolvimento de conselheiros, além do estabelecimento de códigos de melhores práticas. A exemplo do que foi feito em Reino Unido, Estados Unidos, Canadá, França, Hong Kong, Austrália e África do Sul, o IBGC editou, no Brasil, o *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, indicando procedimentos e atuação recomendáveis para conselho e conselheiros (Fundação Dom Cabral, 1997).

Este código será a base para análise e comparação com a realidade que foi pesquisada neste estudo.

Conhecer os conselhos de administração, seu tamanho, suas composição, organização e importância; quem é o conselheiro de administração brasileiro, qual a sua postura nas corporações e a ética utilizada nas relações corporativas; qual a dinâmica das relações funcionais entre o conselho, os gestores e acionistas, bem como os instrumentos de avaliação dos conselheiros e diretores é desafio que, se enfrentado, pode oferecer contribuição substantiva aos sistemas de gestão das maiores corporações e à melhoria do emergente mercado de ações brasileiro.

Com o intuito de auxiliar na elucidação dessas questões, nesta pesquisa pretende-se responder, essencialmente, à seguinte pergunta: ***Estão os conselhos de administração brasileiros – e seus conselheiros –, no seu***

⁵ Comissão Reguladora.

funcionamento, atendendo a preceitos profissionais recomendados de melhores práticas de governança corporativa?

1.3 - Objetivo central e seus desdobramentos

O objetivo central, neste estudo, é investigar aspectos do funcionamento da governança corporativa no contexto brasileiro, comparando-os com preceitos profissionais recomendados de melhores práticas.

Em desdobramento, tem-se como objetivos específicos investigar e comparar os conselhos e conselheiros no que se refere a:

- ↳ responsabilidades – *contempla aspectos relacionados à dedicação, ética, conduta, funções, atribuições e responsabilidades legais de conselhos e conselheiros, comparados a preceitos profissionais recomendados no Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC;*
- ↳ perfil – *refere-se às características das corporações, de investidores, de conselhos, de conselheiros e de CEOs, aos critérios de escolha e nomeação de conselheiros, bem como às formas indicadas para composição, organização e reforma do conselho, características essas comparadas com preceitos profissionais recomendados no Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC;*
- ↳ atuação e avaliação – *aborda como devem funcionar, e como funcionam efetivamente, os conselhos e formas de avaliação de conselheiros e conselhos*

em comparação a preceitos profissionais recomendados no Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC .

Essas três variáveis devem congrega a maioria das questões ligadas ao funcionamento profissional dos conselhos de administração e fornecer, conforme será visto adiante, quadro comparativo elucidativo dos preceitos teóricos recomendados pelos códigos de governança corporativa *versus* suas práticas, no contexto brasileiro.

1.4 - Justificativa e importância do tema

O fundamento das relações da governança corporativa parece simples: a direção da corporação reporta-se ao conselho de administração e este aos acionistas, investidores ou instituidores.

Segundo o relatório da *Blue Ribbon Commission* (BRC) da associação norte-americana *National Association of Corporate Directors* (NACD), equivalente ao IBGC brasileiro, a governança corporativa requer as seguintes atitudes dos conselheiros:

- ↳ independência da gestão;
- ↳ integridade e diligência que levem ao necessário comprometimento de tempo e energia;
- ↳ reconhecimento e aceitação real da função independente do conselho;
- ↳ capacidade de atuar em grupo, combinando habilidades, perspectivas e experiências diversas.

O conselho de administração nas corporações, geralmente, é aquele que determina as próprias regras da governança corporativa a partir de expectativas, concordâncias, consentimentos ou acordos de acionistas e de criteriosa deliberação coletiva.

Um conselho de administração tem importância fundamental no andamento da corporação, na medida em que pode ajudar a manter a corporação fiel aos seus princípios e formas de conduta pré-determinadas e contribuir para o desenvolvimento da corporação como um todo.

O conhecimento da forma como os conselhos de administração têm funcionado no Brasil, poderá melhorar o entendimento das responsabilidades, do perfil, da atuação e da avaliação de conselho e conselheiros nas corporações.

Os resultados desta pesquisa, portanto, devem contribuir acadêmica e operacionalmente para o desenvolvimento dos conselhos e das corporações, possibilitando:

- ↳ auxiliar na profissionalização dos conselhos e conselheiros;
- ↳ dar a conhecer a atuação de conselhos e conselheiros *versus* suas propostas de ação;
- ↳ identificar quem é o conselheiro de administração brasileiro e que opiniões expressa sobre a governança corporativa;
- ↳ tornar visíveis as contribuições dos conselhos para a melhoria do desempenho das corporações;
- ↳ destacar a importância dos conselhos como instrumentos de garantia de transparência das atividades das corporações;

↳ ampliar a convicção da importância da governança corporativa como instrumento de aumento da credibilidade das corporações, da segurança de investidores e do fortalecimento do mercado acionário.

1.5 - Definição dos termos

Segundo Ferreira (1986: 860), *governança* ou *governação* é o ato de governar, de regular o andamento de, de conduzir; ter mando ou poder de administrar e dispor; exercer autoridade.

Corporação, por sua vez, é definida por Ferreira (*op. cit*) como um conjunto de órgãos que administram ou dirigem determinados serviços de interesse público.

A visão da corporação apenas como *um conjunto de órgãos que administram ou dirigem determinados serviços de interesse público* parece estreita, principalmente no seu aspecto de abrangência, já que se imagina a corporação não somente como um conjunto de órgãos de administração ou direção, mas como uma entidade complexa, viva e pulsante, constituída de um conjunto de contratos e interesses.

A questão dos *serviços de interesse público* também parece restringir o alcance do termo corporação, imaginando-se que não contemple assim outras *atividades* não consubstanciadas por serviços e que o termo *coletivo*, ao invés de *público*, poderia melhor identificar o alcance da definição.

Portanto, para efeito deste estudo, pode-se dizer que *corporação é uma entidade complexa, viva, pulsante, que administra ou dirige determinadas atividades de interesse coletivo*.

1.6 - Pressupostos conceituais

A partir dos conceitos estudados na revisão da literatura (p. 13-16), entende-se que:

- ↪ em termos genéricos, pode-se dizer que governança corporativa é o exercício do poder dos acionistas sobre o conselho de administração e deste sobre os administradores ou gestores da corporação;
- ↪ em termos amplos, entende-se governança corporativa como o processo de liderar e dirigir o trabalho e desempenho efetivo de uma corporação, um grupo de corporações ou uma comunidade, envolvendo divisão de esforços e parceria entre diretores, executivos e outros líderes relevantes;
- ↪ em sentido restrito, governança corporativa pode ser considerada sinônimo do trabalho feito pelo conselho;
- ↪ em termos funcionais, governança corporativa é aqui entendida como um componente essencial da vida da corporação, cuja função primária é estabelecer e sustentar um empreendimento para que produza os resultados desejados para as pessoas que dele se servem.

Da mesma forma, entende-se *conselho de administração* como um órgão das corporações, cuja função básica é proteger o patrimônio e maximizar o retorno econômico ou social do investimento dos acionistas.

Tem como função principal zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos investidores nas atividades das corporações. Ele deve agregar valor ao empreendimento e promover o cumprimento dos acordos de acionistas – aqui entendidos como concordância ou consentimento dos acionistas, investidores ou instituidores, a respeito da forma de conduzir a corporação – negociados no

nível do conselho de administração e transformados em políticas, propósitos ou planos para os gestores.

O instrumento de coleta de dados, na forma de *questionário* estruturado, utilizado para conduzir a pesquisa, segue as mesmas linhas do questionário testado e aplicado, com objetivo semelhante ao proposto neste estudo, pelo NACD dos Estados Unidos, no ano de 1995, junto a 1.700 conselheiros.

O interesse em adotar modelo de instrumento de coleta de dados semelhante ao largamente utilizado internacionalmente é, além de garantir a qualidade e abrangência buscada lá fora, permitir a outros estudiosos estabelecer termos de comparação com estudos realizados internacionalmente sobre o tema aqui focalizado.

1.7 - Delimitações da pesquisa

A complexidade do assunto exige que se restrinja o alcance da pesquisa. Estabelecidos limites, pode-se ser abrangente no questionamento, obtendo assim informações que realmente forneçam uma visão do funcionamento da governança corporativa no Brasil.

Restringir o estudo a corporações nacionais, sociedades anônimas, de capital aberto, apesar de se reconhecer a existência de sociedades limitadas e corporações de autogestão com conselhos de administração formados e atuantes, é de fundamental importância para que se possa circunscrever os resultados a um universo determinado.

Capítulo II:
BASE CONCEITUAL

É o indivíduo que constrói seu próprio conhecimento,
visando apropriar-se do conhecimento dos outros.

Piaget

2.1 - Enfoque conceitual

Uma vez que a pesquisa estuda o fenômeno da governança corporativa, é fundamental obter na literatura disponível o embasamento de conceitos e da própria legislação a respeito, para que se possa contextualizar a pesquisa e esclarecer o leitor sobre o tema.

A literatura disponível, embora ainda bastante reduzida, evidencia uma preocupação crescente com a ocupação de postos dos conselhos de administração e suas atividades. Amorim (1997: 31) coloca que nas sociedades anônimas, têm-se encontrado acionistas mais ativos na estruturação dos conselhos de suas corporações. Na visão do autor: "... o futuro empresarial dependerá e muito da velocidade de adaptação às mudanças com que os membros do conselho de administração responderão, das oportunidades de negócio e da eficiência e eficácia com que conduzirão suas corporações".

Como forma de resposta à crescente preocupação com o funcionamento dos conselhos de administração, a Fundação Dom Cabral (1997) organizou, através do CTE – Centro de Treinamento Empresarial, O *Top Management Summit*⁶, nascido de discussões entre acionistas, conselheiros e presidentes das mais expressivas corporações brasileiras, das quais participaram 39 dirigentes. Estabeleceu-se, ali, como premissa central do debate sobre governança corporativa, que *os conselhos de administração detêm papel de instrumento crucial na promoção da desejada maturidade do capitalismo brasileiro (Top Management Summit, 1997: 1).*

As corporações brasileiras de capital aberto são obrigadas por lei (Lei 6404/76) a constituir conselho de administração. Em virtude da preocupação dessas empresas de que seus conselhos de administração alcancem suas finalidades, o resultado do

encontro foi o estabelecimento de proposta de procedimentos e posturas que norteariam a criação do código brasileiro de melhores práticas em governança corporativa. Essas contribuições advieram, principalmente, de estudos do contido no código de melhores práticas do Relatório Cadbury (1992).

Em alguns países, como Itália, os mecanismos de governança são tão precários a ponto de desestimular investimentos estrangeiros no país (Barca, 1995).

Em países menos desenvolvidos, incluindo as economias emergentes, os mecanismos de governança são praticamente inexistentes. Entender a governança corporativa não só esclarece a discussão sobre como países ricos tornam-se ainda mais ricos, mas também estimula mudanças institucionais nos lugares onde elas são necessárias (Barca, 1995).

A governança corporativa compreende, no seu sentido mais amplo, as atividades desenvolvidas pelos acionistas/cotistas, pelo conselho de administração e seus comitês, pelo executivo principal, pela diretoria executiva, pela auditoria independente e pelo conselho fiscal de uma corporação (IBGG, 1997: 3).

Governança corporativa refere-se ao relacionamento e participação desses seus vários participantes na determinação da direção e performance das corporações. Os participantes primários são os acionistas/cotistas, o conselho de administração e a administração, esta composta pela presidência e diretoria executiva (página da Web, CalPERS on line, Global Corporate Governance Principles, 27/11/99).

Os acionistas são os verdadeiros *donos* da corporação, em vista de seu patrimônio na forma de ações ordinárias e preferenciais. Eles votam, periodicamente, para eleger os membros do conselho de administração e para modificar o estatuto social da corporação (Gitman, 1997: 9).

O conselho de administração é um órgão deliberativo representante dos interesses dos acionistas, cuja função consiste em zelar pela segurança e favorável

evolução dos valores patrimoniais da sociedade e das empresas controladas e coligadas. Compete-lhe fixar e aprovar as políticas e objetivos maiores da sociedade e zelar pelo seu fiel cumprimento. Sua presença na sociedade deve ser sentida como um organismo permanente de disciplina e de avaliação da diretoria (Lodi, 1985: 185).

O conselho de administração é um órgão das corporações, que tem por função proteger o patrimônio e maximizar o retorno dos investimentos dos acionistas, agregando valor ao empreendimento. Deve, ainda, zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas nas atividades da corporação (IBGC, 1997: 5).

O conselho de administração tem autoridade máxima para decidir os assuntos da sociedade e formular suas políticas gerais. Política é aqui entendida como *um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo* (Oliveira, 1994: 74). Participam do conselho pessoas-chave da corporação, bem como pessoas externas, homens de negócios e executivos de outras corporações.

O presidente e a diretoria executiva são responsáveis pela administração do dia-a-dia da corporação e pela execução das políticas estabelecidas pelo conselho de administração, reportando-se, periodicamente, a este (Gitman, 1997: 10).

É importante ressaltar que há distinção entre proprietários e administradores, como mostra o organograma teórico de uma sociedade, ditado por Gitman (1977: 10). Segundo o autor, os acionistas elegem os conselheiros que, por sua vez, contratam os administradores ou gestores da corporação. Vide figura 1 a seguir.

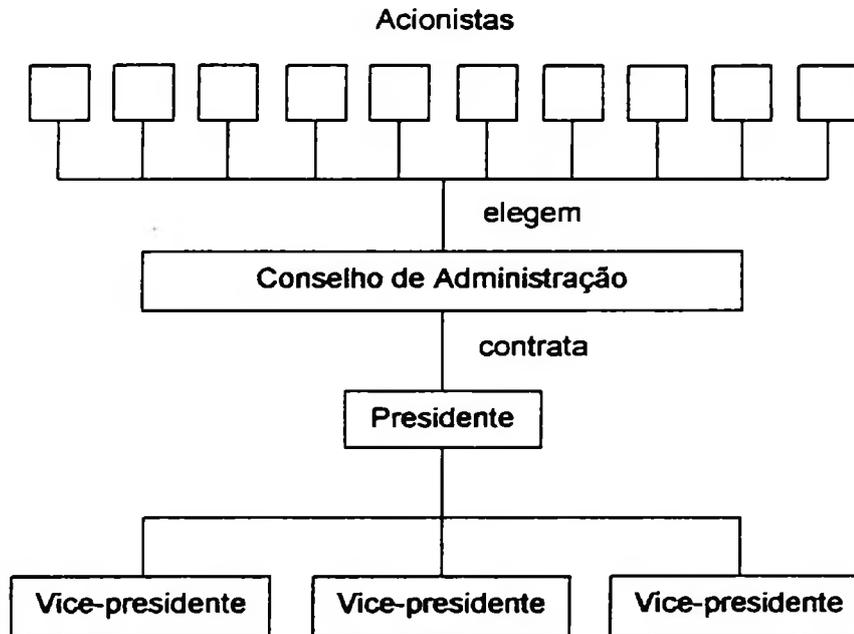


Figura 1. Organograma de uma sociedade anônima

Fonte: Adaptado de Lawrence Gitman (1997), *Princípios da administração financeira*.

Toda corporação de capital aberto, capital autorizado e economia mista é obrigada a constituir um conselho, seja por imposição legal, seja pela exigência dos agentes de mercado, como entidades reguladoras (Comissão de Valores Mobiliários e Banco Central do Brasil) e de investidores institucionais.

Amorim (1997: 17) aponta que o conselho de administração é responsável pela implantação da melhor estratégia de gestão e pela integridade e credibilidade da corporação que representa.

2.2 - Legislação brasileira

No Brasil, o assunto governança corporativa é tratado na Lei 6404/76, em seus artigos 140, 141 e 142. A legislação sustenta a existência e o funcionamento de um conselho de administração e trata de assuntos como:

Tamanho – Deve ser estabelecido no estatuto da corporação (Art. 140, Inciso I).

Organização – O processo de escolha e o modo de substituição dos conselheiros deve ser estabelecido em estatuto (Art. 140, Inciso II).

Composição – Deve ser composto por, no mínimo, três membros eleitos pela assembléia geral e por ela destituíveis, a qualquer tempo (Art. 140).

Eleição e nomeação – É facultado aos acionistas que representem, no mínimo, um décimo do capital social com direito a voto requerer a adoção do voto múltiplo (Art. 141).

Mandato do conselheiro – O prazo de gestão não poderá superar três anos, permitida a reeleição (Art. 140, Inciso III).

Responsabilidades – É de competência do conselho de administração realizar as seguintes tarefas:

- ↳ fixar a orientação geral dos negócios da corporação;
- ↳ eleger e distribuir os diretores da corporação e fixar-lhes as atribuições, observando o que a respeito dispuser o estatuto;
- ↳ fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da corporação, solicitar informações sobre os contratos celebrados e em via de celebração e quaisquer outros atos;
- ↳ convocar assembléia geral quando julgar conveniente, ou no caso do art. 132;
- ↳ manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;

-
- ↳ manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;
 - ↳ deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;
 - ↳ autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do ativo permanente, a constituição de ônus reais e prestação de garantias a obrigações de terceiros;
 - ↳ escolher e destituir os auditores independentes (Art. 142, Incisos I-IX).

Funcionamento – As normas sobre convocação, instalação e funcionamento do conselho que deliberará por maioria de votos, devem ser estabelecidas em estatuto (Art. 140, Inciso IV).

Esses assuntos serão tratados neste estudo, sendo importante o conhecimento da íntegra da lei que rege as operações dos conselhos de administração no Brasil, constante dos Anexos apresentados no final da dissertação.

A legislação brasileira não contempla aspectos importantes do funcionamento dos conselhos, tais como: diversidade de sua composição, limites para participação em conselhos, independência do conselheiro, avaliação de conselheiros e de CEOs, comitês do conselho, remuneração de CEOs e de conselheiros e responsabilidades legais de conselheiros e conselho.

Esses aspectos, apesar de não contidos na lei que rege os conselhos de administração brasileiros, serão devidamente analisados neste estudo (vide capítulo IV) em sua complexidade, devendo representar marco funcional no estabelecimento de procedimentos avalizados por conselheiros.

Espera-se que haja uma evolução no arcabouço legal da governança corporativa, a partir da ampliação da discussão, incentivada, entre outros, pelo

processo de globalização, que tem levado à entrada de investidores externos, trazendo consigo a demanda por uma atuação mais efetiva dos conselhos.

2.3 - Código do IBGC

Como colocado no capítulo I, a presente pesquisa busca elucidar em que aspectos os conselhos brasileiros de administração e seus conselheiros assemelham-se ou diferem no seu perfil, responsabilidades, atuação e avaliação dos procedimentos recomendados pelo código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – é instrumento de orientação à busca de melhoria da atuação e funcionamento de conselho e conselheiros no Brasil.

Segundo o IBGC, o seu código foi instituído a partir de estudos dos códigos Cadbury (1992) e da NACD (1996), somados à contribuição extraída do *Top Management Summit* (1997).

Em virtude da questão de investigação proposta, o código do IBGC é mencionado integralmente no Anexo B.

Os principais assuntos tratados neste código foram congregados nos três fatores – responsabilidades, perfil e atuação e avaliação – em estudo nesta dissertação, da seguinte forma:

Responsabilidades:

- ↳ atribuições (função e competência) do conselho e dos conselheiros;
- ↳ comitês, auditoria independente, comitê de auditoria e responsabilidades;
- ↳ normas de ética, de conduta corporativa e procedimentos.

Perfil:

- ↳ Tamanho do conselho;
- ↳ Independência do conselho e perfil do conselheiro independente;
- ↳ Composição do conselho, conselheiro interno e externo e qualificação do conselheiro;
- ↳ Duração, limite do mandato e idade;
- ↳ Presidência do conselho e *conselheiro líder*;
- ↳ Separação de cargos entre CEO e presidente do conselho;

Atuação e avaliação:

- ↳ Forma de remuneração de conselheiros e diretores;
- ↳ Informações, transparência e desempenho corporativo;
- ↳ Formas de avaliação do conselho, dos conselheiros e do CEO; e
- ↳ Reuniões do conselho de administração, relacionamento e conflito de interesses.

Alguns assuntos, entre eles ações legais e contingências contra conselheiros e executivos; seguros para conselheiros e executivos contra ações de responsabilidade legal; participação e dedicação de conselheiros aos conselhos; e outros, apesar de não constarem do código brasileiro de melhores práticas de governança corporativa, foram pesquisados neste estudo. Esses tratam de aspectos relevantes internacionalmente, porém ainda não significativos no Brasil, representando, por enquanto, apenas material adicional para futuros estudos, constando do questionário e do compilado de respostas anexo.

2.4 - Responsabilidades de conselho e conselheiros

O fator responsabilidades de conselho e conselheiros estudado foi decomposto em seis indicadores:

- ↳ participação em conselhos;
- ↳ comitês do conselho;
- ↳ comitê de auditoria e a função de auditoria interna;
- ↳ preocupações com contingências legais;
- ↳ seguro de conselheiros e executivos;
- ↳ ética e conduta corporativa.

Esses indicadores contêm questionamentos que estão expressos e pesquisados no instrumento de coleta de dados, Anexo C.

A base conceitual que originou esses questionamentos sobre responsabilidades de conselho e conselheiros contemplou a essência dos seis aspectos pesquisados e sua especificação encontra-se indicada no quadro 1 - Roteiro do Aporte Teórico, cujo funcionamento é o seguinte:

- ↳ Coluna 1 – Especificação e conteúdo do fator;
- ↳ Coluna 2 – Indicadores do fator e aspectos por ele contemplados;
- ↳ Coluna 3 – Autores pesquisados e indicação de páginas de sua contribuição.

Como a maioria dos autores estuda parte significativa do conteúdo desse fator, não foi possível separar a contribuição de cada um, por item pesquisado. É possível, entretanto, identificar seus estudos e citações a partir do quadro 1 - Roteiro do Aporte Teórico e das páginas especificadas no mesmo.

Quadro 1. Roteiro do aporte teórico - responsabilidades

1 -Fator pesquisado	2 - Indicadores do fator	3 - Aporte teórico conteúdo e numeração das páginas na base conceitual
<p>Responsabilidades de conselho e conselheiros</p> <p><i>Contempla questões relacionadas à dedicação, ética, conduta, funções, atribuições e responsabilidades legais de conselhos e conselheiros.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Participação em conselhos Grau de participação e dedicação de conselheiros aos conselhos ↳ Comitês do conselho Existência de comitês e atribuições no conselho ↳ Comitê de auditoria e a função de auditoria interna Existência de comitê de auditoria e identificação de suas responsabilidades ↳ Preocupações com contingências legais Existência de ações e contingências legais contra conselheiros e executivos ↳ Seguro de conselheiros e executivos Existência de seguro de responsabilidade para conselheiros e executivos ↳ Ética e conduta corporativa Identificação de procedimentos e normas de ética e conduta corporativa 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Amorim (p. 29,30) ↳ Axelrod (p. 25) ↳ Brautigam (p. 24) ↳ Burk & McCandless (p. 34) ↳ Cadbury (p. 26) ↳ CalPERS (p. 28) ↳ Clayton (p. 23,24) ↳ CVM (p. 23) ↳ Entine (p. 27,36) ↳ Fundação D. Cabral (p. 26,30) ↳ Howe (p. 33) ↳ IBGC (p. 24,25,26,27,35) ↳ Koontz (p. 31,32) ↳ Lei 6404/76 (p. 33) ↳ Lodi (p. 24,25,28,31) ↳ Lonsdale (p. 23) ↳ Molz (p. 27,34,35) ↳ NACD (p.26) ↳ Oliveira, 1994 (p. 32) ↳ Robinson (p. 26) ↳ Tapscott & Caston (p. 36) ↳ <i>Top Management Summit</i> (p. 28, 30)

Muito se fala a respeito das responsabilidades dos conselhos e dos conselheiros. Elas são amplas e passíveis de discussão e polêmica. Cada corporação tem suas peculiaridades e estabelece ajustes nas responsabilidades de conselhos e conselheiros, de acordo com estas especificidades.

Segundo Clayton (1994: 37), democracia e liberdades civis fazem parte da boa governança. O uso da autoridade legítima, exercida na aplicação do poder governamental e na gestão das atividades públicas significa, efetivamente, a governança. O que pode restringir o alcance de uma boa governança é a falta de transparência do conceito de responsabilidade e uma discussão insatisfatória das regras que regem a governança.

Clayton (1994: 38) indica que responsabilidade significa manter indivíduos e organizações responsáveis por suas ações e atuação. Essa responsabilidade pode ser pública ou administrativa.

A responsabilidade pública é definida por Lonsdale *in* Clayton (1994: 38) como a efetividade com que os governados exercem influência sobre seus governantes. Ela é encontrada quando:

- ↳ os subordinados exercem, com confiança, suas ações;
- ↳ existem regras claras de delegação de autoridade;
- ↳ abuso de poder é nominado e devidamente punido, de acordo com leis e regras, que independem de facções políticas (Lonsdale, *op. cit.*).

Os acionistas minoritários estão cada vez mais ativos em suas ações contra o abuso de poder econômico dos grandes investidores. A Cosipa e a Acesita, por exemplo, acabam de ser processadas por minoritários que se sentiram lesados pela sua reestruturação societária (*Gazeta Mercantil*, 28 fev. 2000: B2). Em defesa dos acionistas minoritários em geral, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) propôs, em 21/01/2000, uma nova instrução normativa aumentando as hipóteses de

enquadramento de empresas por abuso de poder em detrimento dos minoritários (*op. cit.*, 24/01/2000: C4).

A responsabilidade administrativa, segundo Brautigam *in* Clayton (1994: 41), refere-se à extensão do controle da governança sobre o fluxo das *commodities*, das idéias, das informações e participações e à amplitude e grau de abertura e transparência das ações.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC indica que muitas atividades do conselho requerem mais tempo do que o disponível nas reuniões, sugerindo a formação de vários comitês, cada um com alguns membros do conselho, estudando os diversos assuntos e preparando decisões. Sugere comitês de nomeação, de auditoria, de remuneração e outros (IBGC, 1997: 6).

Na impossibilidade de todo conselheiro entender de todos os assuntos tratados pelo conselho, os códigos indicam que se criem comitês de apoio à atuação do conselho. Os códigos consideram como essenciais os comitês: financeiro, de nomeação, auditoria e o de remuneração. Os comitês são encarados como executores das instruções dos conselhos (Lodi, 1977: 10). Têm como função básica aumentar a eficácia das decisões do conselho, filtrar e analisar as informações que chegam ao conselho. Deverão ser compostos somente por membros do conselho de administração.

Na General Motors, designa-se um comitê que é responsável por revisar, anualmente, junto com o próprio conselho, as habilidades e características desejadas para os membros do conselho diante das necessidades percebidas naquele dado momento. Tal discussão aborda assuntos relativos à diversidade, idade e habilidades tais como conhecimento de tecnologias e experiência internacional (Guia de Governança Corporativa da General Motors, 1995: 25) . O conselho é responsável por selecionar seus membros e recomendá-los para eleição pelos acionistas.

É importante ressaltar que, com referência ao comitê de remuneração, indica-se não permitir que este defina a remuneração de cada um dos diretores, mas sim o valor total destinado à diretoria executiva.

Por outro lado, o código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC sugere que comitês de auditoria tenham como sua responsabilidade negociar programa de auditoria com auditores independentes, acertando preço e prazo (IBGC, 1997: 6).

Axelrod (1999: 1) cita que um bom conselho de administração é uma vitória, não uma dádiva. Ela cita 9 regras para o bom funcionamento de um conselho:

- ↳ garanta uma boa descrição de funções para os membros do conselho e para os gestores da corporação;
- ↳ mantenha um saudável e mutuamente sustentável relacionamento entre o CEO e o presidente do conselho;
- ↳ providencie e mantenha um comitê de nomeação eficaz;
- ↳ garanta ampla orientação para novos membros do conselho;
- ↳ tenha políticas e funções claras para os membros do conselho e para os gestores da corporação;
- ↳ mantenha o conselho devidamente informado e adira à doutrina da não surpresa;
- ↳ promova estudos e *workshops* do conselho sobre suas responsabilidades, perfil, organização e atuação;
- ↳ faça das reuniões ferramenta importante de melhoria de atuação do conselho; e
- ↳ invista no desenvolvimento do conselho.

Lodi (1977: 3) resume as funções e responsabilidades do conselho da seguinte forma:

- ↳ determinação dos objetivos da corporação;

-
- ↳ aprovação das políticas principais, tais como políticas de novos produtos, pesquisa e desenvolvimento, marketing, preços, recursos de capital, utilização de caixa, pessoal, remuneração e desenvolvimento de executivos, disposição dos lucros e dividendos, relações externas;
 - ↳ aprovação da organização da corporação;
 - ↳ indicação dos executivos da alta administração;
 - ↳ remuneração da alta administração;
 - ↳ aprovação dos orçamentos da corporação;
 - ↳ aprovação dos planos e compromissos principais;
 - ↳ aprovação de auditores e conselheiros externos;
 - ↳ nomeação de representantes da corporação; e
 - ↳ assuntos diversos relacionados com os acionistas.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC estabelece que o conselho deve zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas nas atividades da corporação (IBGC, 1997: 5). Ele sugere que as funções de CEO e de presidente do conselho sejam separadas a bem da independência das ações de ambos (IBGC, *op. cit.*: 11).

Os códigos Cadbury (1992) e da NACD (1996), bem como as recomendações da Fundação Dom Cabral (1997) à criação brasileira do código de melhores práticas da governança corporativa, fundamentam as atribuições e responsabilidades dos conselhos a partir da formulação de seu objetivo, da determinação da legitimidade, do estabelecimento do foco e da especificação de regras para a comunicação externa adequada.

Robinson (1997: 13) especifica que a missão do conselho, para a sua maioria, é uma sentença ou duas nas publicações das corporações ou um parágrafo nos materiais orientativos. Segundo ele, a sua função precisa ser revista periodicamente. Ela não é

estática. Para revê-la, é necessário que os membros do conselho façam a si mesmos algumas perguntas:

- ↳ Como eu poderia descrever a missão do conselho?
- ↳ A função atual do conselho é apropriada para os seus próximos 2 a 4 anos?
- ↳ As políticas e decisões atuais do conselho refletem o conteúdo de suas funções?
- ↳ Como o conselho pode melhorar com uma nova proposta de missão?

A função básica de um conselho de administração, segundo o IBGC (1997: 5), é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas. Ele deve zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas nas atividades da corporação. O conselho de administração deve, também, agregar valor ao empreendimento e promover o cumprimento do acordo de acionistas.

Autores como Entine (site da internet, corpgov.net/forums/commentary/entine1.html, 2/12/99) e (Molz, 1995) contestam essa postura alegando que a corporação de capital aberto tem também uma função social, não podendo estar restrita à sua função meramente financeira, propondo que a função do conselho seja compatibilizar os diversos interesses dos grupos intervenientes.

Respeitadas as opiniões levantadas junto aos autores acima citados, o pesquisador acredita que a possibilidade de combinar as intenções dos diversos grupos de interesse não deveria incompatibilizar o conselho com a função de maximizar o retorno do investimento dos acionistas, cotistas ou instituidores, pois, em qualquer tipo de regime ou de corporação, o retorno social ou as sobras (nas entidades sem fins lucrativos), os excedentes ou superávits (nas instituições públicas, estatais e paraestatais), bem como os lucros (nas corporações com fins lucrativos), com suas funções multiplicadoras de riquezas e de oportunidades, são garantidores da perpetuidade das instituições, não podendo ser esquecidos.

A legitimidade do conselho de administração advém do fato desse representar os acionistas da corporação, sendo suas características estruturais e perfil dos membros determinados pela composição acionária e pelos acordos de acionistas. O conselho é de existência contínua no tempo, o que significa que suas responsabilidades e competências ultrapassam os limites das reuniões formais convocadas periodicamente.

A CVM notifica raros casos de corporações de capital aberto, com conselhos formados, que mudam a sua conformação social, passando, pela lei, a ser corporação de capital fechado e, portanto, sem necessidade de um conselho de administração formal. Este fato reforça a idéia de que o conselho transcende a gestões.

Quando o presente estudo se refere a assuntos dominantes num conselho de administração, está-se referindo ao foco da sua atuação. Ele deve, em teoria, ocupar-se dos assuntos estratégicos da corporação e sua relação com a comunidade e meio ambiente em geral. Deve assegurar que os acionistas disponham de informações transparentes sobre a situação e o desempenho global da corporação (Lodi, 1977).

Há, obviamente, um conjunto enorme de questões que devem ser alvo da ação do conselho e conselheiros. Cada corporação, em função do momento que vive, tem foco próprio a destinar a atenção de seu conselho.

Uma das preocupações do conselho é a comunicação externa da corporação. Segundo os códigos citados neste texto, o conselho deve criar canais diretos de comunicação com os investidores. Todos os acionistas da corporação, sejam controladores ou minoritários, devem receber igual atenção por parte do conselho. É de responsabilidade do conselho que sejam definidas políticas claras que orientem a divulgação de mensagens adequadas às características dos diferentes públicos a que se destinam. Ainda nesse sentido, uma única pessoa deve ser escolhida como porta-voz da corporação, evitando assim contradições (*Top Management Summit*, 1997: 1).

Em pesquisa na Internet, encontra-se tal preocupação em diversos tópicos sobre governança, por exemplo, no CalPERS, o maior fundo de pensão público americano,

com mais de US\$100 bilhões em ativos no final de 1998 (página da Web, CalPERS on line, Global Corporate Governance Principles, 27/11/99). Eles são enfáticos ao publicarem, em seus princípios globais, tópico intitulado *tratamento igualitário*, onde explicitam que as companhias devem, em qualquer mercado, dispensar tratamento igual a todos os seus acionistas, incluindo investidores estrangeiros. Uma das formas de garantir tratamento igualitário ao minoritário é a criação de fundos especiais para compra de pequenos lotes de ações. Por mais que o domínio das ações seja individual do investidor, a sua gestão através de um fundo pode reunir um número considerável de ações a permitir sua participação nos destinos da corporação, ou até cadeira no conselho de administração. (*Gazeta Mercantil*, 4 ago. 1999: B2).

Em particular, os interesses dos acionistas minoritários devem ser respeitados, o que implica, inclusive, em não tomar decisões que lhes tragam desvantagens significativas. A respeito desse assunto, a Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca) acredita que os maiores problemas enfrentados pelos minoritários em resguardar seus interesses nas corporações privatizadas advém da forma como o governo transferiu as suas ações dessas corporações, ou seja, em bloco. (*Gazeta Mercantil*, 7 dez. 1999: C7)

Ao conselho de administração compete ainda definir ou referendar os resultados esperados e a relação da corporação com a sociedade. Cabe a ele referendar a *missão* da corporação, qual seja a *determinação de onde a empresa quer ir*. São também foco da atuação do conselho os princípios gerenciais, valores da corporação e comportamentos esperados dos seus gestores e conselheiros; formulação e/ou aprovação de estratégias; políticas; planos; orçamentos; estrutura de capital e societária; e desempenho corporativo.

Com relação às responsabilidades dos conselhos, Amorim (1997: 21) coloca que as comunidades financeiras vêm exigindo mais dos conselhos. Em decorrência, diz ser necessário adaptar seu papel tradicional às necessidades e ao ambiente empresarial, extremamente mutante, dos dias atuais. Nas palavras de Amorim, "O propósito

fundamental dos conselhos de administração é proteger os interesses dos acionistas da companhia”. Tradicionalmente, no entanto, eles fiscalizam a gestão dos diretores e manifestam-se sobre o relatório anual propondo a destinação do lucro líquido do exercício. O mesmo autor concorda, em linhas gerais, com o *Top Management Summit* da Fundação Dom Cabral (1997: 5), colocando e detalhando quais seriam, na prática, as responsabilidades do conselho (Amorim, 1997: 21):

- ↳ fixar e orientar os negócios e as diretrizes estratégicas da corporação;
- ↳ distribuir entre os diretores, por indicação ou não do CEO, as respectivas áreas de atuação, conforme o estatuto;
- ↳ aprovar o plano de metas e ações propostas pela diretoria; avaliar o desempenho dele, os resultados mensais das operações e fazer as recomendações que julgar necessárias;
- ↳ estabelecer as diretrizes do plano de auditoria e homologá-lo;
- ↳ aprovar e acompanhar a execução e o desempenho dos orçamentos anuais e plurianuais, projetos de expansão e programas de investimentos;
- ↳ aprovar as políticas financeira, mercadológica e de recursos humanos;
- ↳ determinar as inspeções, auditorias ou tomadas de contas das corporações controladas pela companhia e de fundações das quais eventualmente ela participe;
- ↳ supervisionar a estrutura de controles internos dos relatórios financeiros da companhia;
- ↳ referendar os auditores independentes; discutir as divergências significativas entre auditores e administração;
- ↳ revisar as políticas significativas de contabilidade bem como as conclusões da auditoria;
- ↳ submeter os resultados da auditoria a consultores independentes;
- ↳ revisar o relatório anual;

-
- ↳ supervisionar a execução de relatórios trimestrais;
 - ↳ revisar as políticas e procedimentos internos de gastos com remuneração de empregados;
 - ↳ estabelecer e monitorar um código corporativo de conduta;
 - ↳ monitorar procedimentos em conformidade com os regulamentos governamentais;
 - ↳ (...) avaliar a performance da administração dos auditores internos e dos independentes;
 - ↳ instituir comitês de assessoramento técnico, temporários ou permanentes, para estudar assuntos de interesse da corporação.

Quanto às ações e contingências legais contra conselheiros e executivos, bem como à necessidade de seguro de responsabilidade cobrindo conselheiro e executivos, o código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC não menciona esta questão, provavelmente pela quase inexistência de ações legais de responsabilidades contra executivos e conselheiros no Brasil.

O autor deste estudo, sintetizando as opiniões dos diversos autores citados, conclui que o conselho de administração tem a responsabilidade de selecionar novos membros para o conselho, nomear e demitir o executivo principal, contratar auditoria externa, fixar remuneração da diretoria, dos auditores e a política de remuneração da corporação como um todo, além de definir as informações a serem prestadas aos acionistas.

O presidente do conselho, por sua vez, também tem um conjunto de responsabilidades. Segundo Koontz (*in* Lodi, 1997: 11), as funções e responsabilidades do presidente do conselho, são:

- ↳ preparar a agenda;
- ↳ assegurar que as propostas ao conselho sejam cuidadosamente pesquisadas e convenientemente apresentadas;

-
- ↳ garantir que a informação do conselho chegue em tempo hábil antes da reunião;
 - ↳ dirigir as reuniões do conselho ;
 - ↳ integrar a deliberação dos comitês;
 - ↳ controlar as divergências em nível de conselho ;
 - ↳ controlar assuntos delicados ou contenciosos;
 - ↳ explorar ao máximo a potencialidade de cada membro do conselho;
 - ↳ servir de ponte entre o conselho, os acionistas e a presidência da companhia;
 - ↳ manter o equilíbrio entre a contribuição dos conselheiros internos e externos; e
 - ↳ recrutar, treinar, dirigir e orientar os membros do conselho.

Koontz (*op. cit.*) indica como função do presidente do conselho servir de ponte entre o conselho e a presidência da corporação. Observa-se aqui a dificuldade que representa o presidente do conselho ser, também, o CEO, como acontece em algumas corporações.

Em síntese, o conselho de administração é responsável pela implantação da estratégia de gestão e pela integridade e credibilidade da corporação que representa, estratégia aqui entendida como (...) *a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta.* (Oliveira, 1994: 74).

Segundo entendimento do autor deste estudo, os melhores conselhos são construtivos agentes de mudança. Cabe ao conselho a observância da adequação das estratégias e do seu cumprimento.

Um dos aspectos a serem estudados é até que ponto o conselho participa ou deve, minimamente, aprovar o planejamento estratégico da corporação, este, aqui entendido como meio de ajudar tomadores de decisão a pensar e agir estrategicamente. O planejamento estratégico não pretende decidir o que deve ser feito

no futuro, mas decidir o que deve ser feito agora, para fazer as coisas acontecerem como se quer, em um futuro incerto.

Fischmann & Almeida (1991: 25) conceituam planejamento estratégico como *uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.*

Segundo Howe (1997: 4-6), há um conjunto de razões que justificam o valor do planejamento estratégico e a necessidade da participação do conselho em sua aprovação:

- ↳ mudança de missão da organização;
- ↳ incertezas organizacionais;
- ↳ tomada de decisão;
- ↳ alocação de recursos;
- ↳ avaliação de performance; e
- ↳ eficácia organizacional.

A integridade e credibilidade da corporação dependem diretamente da atuação do conselho e conselheiros, cuja imagem influencia diretamente a percepção pelo público. Em alguns países como, por exemplo, nos Estados Unidos, diretores e conselheiros são responsabilizados, legalmente, pela sua atuação e de sua corporação, o que torna cada vez mais importante que os membros de conselhos de administração conheçam as suas obrigações e as cumpram responsabilmente.

No Brasil, há instrumentos legais que permitem responsabilizar administradores por atos fraudulentos ou lesivos a terceiros, praticados por suas gestões (Lei 6404/76,

Art. 158-159). Não há na lei, entretanto, qualquer menção a ações ou contingências legais contra conselheiros.

A General Motors possui um código que busca disciplinar a atuação de seus conselhos e conselheiros. Nesse, é enfatizado que se espera do conselho que ele seja um órgão ativo e não passivo. Cabe ao mesmo a responsabilidade de garantir que, tanto em tempos de calma como de turbulência, a corporação seja corretamente administrada, verificando regularmente a adequação das políticas e das decisões, o que inclui o acompanhamento e verificação da execução das estratégias (*Guia de Governança Corporativa da GM*, 1995: 25). Paralelamente à obrigação de zelar pelo valor das ações da corporação, o conselho é visto, também, com responsabilidades perante os clientes da GM, empregados, fornecedores e comunidades locais, pois, segundo está explícito no código (*op. cit.*), *todos eles são essenciais para o sucesso do negócio*.

O Modelo de Corporação Empresarial desenvolvido pela *American Bar Association*⁷, no que se refere ao conselho, demanda que este supervisione a corporação, faça reuniões anuais e declare dividendos. Os acionistas devem eleger anualmente os conselheiros (Molz, 1995: 791).

Burk & McCandless (1997: 49-55) alertam que os conselheiros, pensando em sua reputação futura, deveriam:

- ↳ articular e formalizar os tipos, graus de detalhes e padrões de informações desejados para si próprios como conselheiros;
- ↳ identificar e aplicar fatores críticos de sucesso para manter-se bem informado;
- ↳ designar membros específicos com responsabilidade de garantir que o conselho esteja recebendo as informações tal como esperadas;
- ↳ mapear as informações mais importantes e utilizá-las como ferramentas para o conselho;

↳ decidir e agir de acordo com sua responsabilidade pela qualidade da liderança, gestão e administração da informação.

Um dos aspectos que mais preocupa conselho e conselheiros é a ética. Tradicionalmente, nos negócios, ética refere-se a princípios gerais de integridade e confiabilidade, focando aspectos como qualidade do produto, satisfação do cliente, salários e benefícios dos empregados, preocupações com a comunidade local e ambiente. Assuntos todos que a corporação pode facilmente influenciar. Nesse sentido de se buscar uma conduta ética dentro da corporação, a Associação Nacional das Instituições do Mercado Aberto (Andima) – entidade que congrega 280 corporações – lançou, em 21/11/99, seu novo código de ética, que representa a preocupação da sociedade com o desenvolvimento do mercado de capitais. (*Gazeta Mercantil*, 23 nov. 1999: A2)

Quanto aos procedimentos e normas de ética e conduta corporativa, o código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC propõe que o conselho zele pelos valores, crenças e propósitos *dos acionistas*, nas atividades de corporação (IBGC, 1997: 5). Como enfatiza Alfred Ploger, presidente da Abrasca: *O mercado de capitais vive de credibilidade e ações aéticas são prejudiciais*. (*Gazeta Mercantil*, 11 jan. 2000: A1)

Esta parece ser questão interessante a ser debatida, pois, se considera a corporação como uma organização de acesso público, com responsabilidade, em primeiro lugar, perante a sociedade e, somente a partir daí, perante os acionistas e finalmente perante os gestores, como propõe Molz (1995: 793):

- ↳ Os valores, crenças e propósitos serão de quem?
- ↳ Dos acionistas?
- ↳ Dos gestores?
- ↳ Da sociedade, de que forma representada?

⁷ Associação Americana de Advogados

Entine (site da internet, corp.gov.net/forums/commentary/entine1.html, 2/12/99) apregoa um movimento de maior responsabilidade corporativa, expandindo a discussão sobre a ética para questões de responsabilidade social, incluindo ambientalismo, movimentos pacifistas, direitos humanos, da mulher e de classes sexuais discriminadas.

Segundo Tapscott & Caston (1995: 13), os anos 90 têm se transformado na década da decência. Os clientes querem adquirir mercadorias de corporações que sejam éticas, boas cidadãs do meio empresarial e que atuem de forma ecologicamente responsável.

2.5 - Perfil de conselho e conselheiros

O fator perfil de conselho e conselheiros estudado foi decomposto em nove indicadores:

- ↳ tamanho do conselho;
- ↳ organização do conselho;
- ↳ composição do conselho;
- ↳ reformas no conselho;
- ↳ mandato do conselheiro;
- ↳ investidores institucionais;
- ↳ governança corporativa global;
- ↳ perfil do CEO;
- ↳ perfil corporativo.

Esses indicadores contêm questionamentos que estão expressos e pesquisados no instrumento de coleta de dados, Anexo C.

A base conceitual que originou esses questionamentos sobre perfil de conselho e conselheiros contemplou a essência dos nove aspectos pesquisados e sua especificação encontra-se indicada no quadro 2 - Roteiro do Aporte Teórico, cujo funcionamento é o seguinte:

- ↳ Coluna 1 – Especificação e conteúdo do fator;
- ↳ Coluna 2 – Indicadores do fator e aspectos por ele contemplados;
- ↳ Coluna 3 – Autores pesquisados e indicação de páginas de sua contribuição.

Como a maioria dos autores estuda parte significativa do conteúdo desse fator, não foi possível separar a contribuição de cada um, por item pesquisado. É possível, entretanto, identificar seus estudos e citações a partir do quadro 2 - Roteiro do Aporte Teórico e das páginas especificadas no mesmo.

Quadro 2. Roteiro do aporte teórico - perfil

1 – Fator pesquisado	2 - Indicadores do fator	3 - Aporte teórico Conteúdo e numeração das páginas na base conceitual
<p>Perfil de conselho e conselheiros</p> <p><i>Refere-se às características das corporações, de investidores, conselhos, conselheiros e CEOs, aos critérios de escolha e nomeação, bem como às formas indicadas para composição, organização e reforma do conselho.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Tamanho do conselho Tamanho e grau de independência do conselho ↳ Organização do conselho Forma de escolha de conselheiros e de organização do conselho ↳ Composição do conselho Composição, diversidade e interesses representados no conselho ↳ Reformas no conselho Meios para reformar o conselho ↳ Mandato do conselheiro Formas de nomeação e remoção e limite de mandato de conselheiros ↳ Investidores institucionais Imagem dos investidores institucionais e conflitos de interesses ↳ Governança corporativa global Características da governança e visão do mercado de capitais global ↳ Perfil do CEO Participação de CEO em conselhos ↳ Perfil corporativo Características da corporação 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Amorim (p. 48) ↳ <i>Council of Institutional Investors</i> (p.43) ↳ IBGC (p. 39,41,42,43, 46,47,48) ↳ Fundação D. Cabral (p. 40) ↳ Gitman (p. 44,46) ↳ Guia de Governança da GMC (p.42,48) ↳ King (p. 49) ↳ Lodi (p.49) ↳ NACD (p.43) ↳ NCNB (p. 39) ↳ NYSE (p. 44) ↳ Robinson (p. 41) ↳ Rutledge (p. 39,40) ↳ Shleifer & Vishny (p. 44,46,47) ↳ <i>Top Mgm Summit</i> (p. 40,42,44,48)

Para que se mantenha um conselho que venha a cumprir eficazmente seu papel, é preciso, antes de tudo, estar consciente da relevância do ato de escolher seus membros e dos critérios para tanto.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC não estabelece claramente formas de recrutamento, relação e nomeação de conselheiro, restringindo-se, apenas, à formulação de seu perfil de qualificação, conhecimento e experiência (IBGC, 1997: 8). Quanto à remoção de conselheiro, o IBGC apenas propõe que quando um conselheiro muda de ocupação principal deve renunciar, ficando o comitê de nomeação livre para analisar a conveniência de propor sua reeleição (IBGC, 1997: 9).

Um dos aspectos mais relevantes na escolha dos membros de um conselho é a diversidade. O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC propõe apenas diversidade de conhecimento e experiências (IBGC, 1997: 8), provavelmente por não achar relevantes outros tipos de diversidade social, ética, racial, política, cultural, etc.

Em pesquisa da NCNB (1994), os entrevistados, inquiridos sobre diversidade nos conselhos, indicaram que diversidade é pluralismo e aceitação do pluralismo pela sociedade mais ampla. Diversidade é alcançar representação étnica e racial. Diversidade significa construir amplo relacionamento com a comunidade.

Segundo Rutledge (1998: 7), diversidade significa diferença em raça, etnia, nacionalidade, idade, classe socioeconômica, religião, orientação sexual, habilidade, capacidade física, facção política, valores, estrutura familiar e uma série de outras qualidades.

Rutledge (1998: 3) indica que conselhos que tem diversidade são aqueles que refletem a comunidade que servem. Um conselho que tem diversidade e eficácia requer comprometimento, autoconhecimento e abertura a mudanças. Requer engajamento, em um processo dinâmico, que ajude a identificar futuros membros, manter membros

comprometidos e produtivos e auxiliar os membros a renovarem seu comprometimento com a corporação e com a missão dela.

Segundo Rutledge (1998: 5), o conselho precisa ser o agente de mudança da corporação, refletindo na sua composição os seus objetivos estratégicos.

Alcançar diversidade na sua composição é uma das responsabilidades do conselho. A diversidade traz uma série de vantagens para as corporações:

- ↳ maior participação e interesse dos membros do conselho, gestores e grupos de interesses com a corporação;
- ↳ configura práticas e processos eficazes do conselho capitalizando todos os seus talentos disponíveis;
- ↳ criatividade e inovação oriundas da variedade de idéias e ponto de vista compartilhados;
- ↳ ampliação da capacidade da corporação em alcançar sua missão (Rutledge, 1998: 8).

No que se refere ao perfil do conselho e conselheiros, o *Top Management Summit* da Fundação Dom Cabral (1997: 7) enfatiza a importância de que as características do negócio sejam levadas em consideração na composição do conselho, cuidando para que atendam aos conhecimentos e relacionamentos desejados.

O *Top Management Summit* (*op. cit*) sugere que existam os seguintes estereótipos:

- ↳ questionador, buscando inovações;
- ↳ filósofo, com visão de longo prazo; e
- ↳ guardião, possuidor do conhecimento da história da corporação.

Deve ser privilegiada a característica de complementaridade de perfis entre os membros do conselho.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC propõe que o conselheiro deve ter:

- ↳ integridade pessoal;
- ↳ capacidade de ler e entender relatórios financeiros;
- ↳ ausência de conflitos de interesses; e
- ↳ disponibilidade de tempo e motivação para a função.

Sugere, ainda, que estejam presentes no conselho membros com conhecimentos de finanças, de contabilidade, do mercado internacional, do ramo da corporação; conselheiro com experiência de participação em bons conselhos, ou seja, reconhecidos por sua excelência, com experiência como executivo principal, com vivência em administração de crises, com visão estratégica e com contatos de interesse para a corporação (IBGC, 1997: 8).

Robinson (1997: 8) indica sua descrição adequada de qualidades desejáveis nos membros do conselho desenhando um perfil de conselheiro com:

- ↳ conhecimento específico;
- ↳ espírito de equipe;
- ↳ experiência e capacidade de julgamento;
- ↳ disponibilidade de tempo;
- ↳ comprometimento e capacidade de cuidar;
- ↳ lealdade;
- ↳ flexibilidade; e
- ↳ estrutura e apoio para acreditar na missão da corporação.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC indica haver 3 classes de conselheiros: independentes, externos e internos (IBGC, 1997: 11). Como o conselho fiscaliza a gestão dos diretores, o código sugere evitar a acumulação de cargos entre conselheiros e diretores da corporação, reduzindo a possibilidade de conflito de interesses e, conseqüentemente, a participação de conselheiros internos.

O *Top Management Summit* (1997: 6) recomenda que, se assim for definido no acordo de acionistas, deve-se aceitar a presença de conselheiros externos independentes, que estarão representando o interesse de diferentes grupos acionários. Recomenda que os acionistas controladores indiquem apenas cerca de 50% dos conselheiros, os demais deverão ser independentes. Admite-se a figura de suplentes para conselheiros e a participação de membros da diretoria executiva no conselho restringe-se aos CEOs.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC sugere que a maioria do conselho seja formada por conselheiros independentes, considerando como tal, aquele que:

- ↳ não tem qualquer vínculo com a corporação;
- ↳ não foi seu empregado;
- ↳ não está lhe oferecendo serviços ou produtos;
- ↳ não é cônjuge ou parente até 2º grau de algum diretor, gerente ou controlador direto ou indireto da corporação;
- ↳ não recebe dela qualquer outra remuneração, além dos honorários de conselheiro e/ou dividendos, se também for seu acionista (IBGC, 1997: 10).

A General Motors Corporation (1995: 26) revisou o guia de governança corporativa do seu conselho, estabelecendo normas que têm servido de modelo para diversas corporações em todo o mundo. Em seu conselho, composto de 15 conselheiros, deve haver maioria de conselheiros independentes.

O *Council of Institutional Investors* (CII)⁸ indica, desde 1991, procedimentos e atuações que caracterizam conselheiros não independentes:

- ↳ é, ou foi empregado da corporação ou sua subsidiária em cargo executivo;
- ↳ é empregado ou proprietário de firma que recebe pagamento por consultoria da corporação;
- ↳ é empregado de cliente ou fornecedor significativo da corporação;
- ↳ tem contrato de prestação de serviço pessoal com a corporação ou suas afiliadas;
- ↳ é empregado de fundação ou universidade que recebe significantes doações ou fundos da corporação ou suas afiliadas;
- ↳ é parente de executivo da corporação ou de suas afiliadas;
- ↳ é parte de conselho ou diretoria de regime de propriedade cruzada com a corporação.

A NACD (1994), de forma bastante semelhante ao IBGC, estabelece como conselheiro independente aquele que:

- ↳ nunca foi empregado da corporação, nem de nenhuma de sua subsidiária;
- ↳ não tem parentesco com qualquer funcionário da corporação;
- ↳ não fornece serviços para a corporação;
- ↳ não é empregado de qualquer corporação fornecedora de serviços;
- ↳ não recebe qualquer remuneração da corporação, além de seus ganhos como conselheiro.

A *National Association of Securities Dealers* (NASD)⁹ também tem investido na determinação de características de independência de conselheiros e conselhos. Ela considera independente todo aquele que não é empregado ou executivo da corporação

⁸ Conselho de Investidores Institucionais

⁹ Associação Nacional de Corretores de Seguros

ou sua subsidiária, bem como quem não tem qualquer tipo de relacionamento com a corporação que, a juízo do conselho, interfira com sua atuação como conselheiro independente (Apêndice C, NACD, 1995: 38).

A *New York Stock Exchange* (NYSE)¹⁰ indica, em seu manual para as corporações, procedimentos para manutenção de comitês de auditoria compostos exclusivamente de conselheiros independentes.

Governança corporativa refere-se, também, ao modo pelo qual fornecedores de capital das corporações garantem a si próprios o retorno de seus investimentos.

Segundo Shleifer & Vishny (1997: 737-783), a governança tem como questão essencial o *problema de agência*, neste estudo chamado de conflito de interesses. Gitman (1997: 27) define bem o que vem a ser tal conflito, quando diz que o controle das modernas sociedades anônimas é, geralmente, colocado nas mãos de administradores não-proprietários. Dado que o objetivo desses administradores deve ser o de maximizar a riqueza dos donos de corporação, estes podem ser vistos como agentes dos proprietários, que os contrataram e lhes delegaram poderes para tomarem decisões e administrarem a corporação em benefício deles, ou seja, dos proprietários.

Em princípio, qualquer administrador que detenha menos de 100% da corporação é, de certo modo, um agente dos proprietários. Como Gitman (1997: 19) coloca: "Teoricamente, a maioria dos administradores concorda com o objetivo de maximização da riqueza do proprietário. Na prática, contudo, os administradores também estão preocupados com sua riqueza pessoal, sua segurança no emprego, estilo de vida e outras vantagens (...) Tais preocupações podem tornar os administradores relutantes ou sem disposição para correr riscos elevados se perceberem que um risco elevado poderá resultar na perda do emprego e em prejuízo à riqueza pessoal. Essa postura de moderação (um meio termo entre satisfatório e a

¹⁰ Bolsa de Valores de Nova York

maximização) leva a retornos inferiores e à perda potencial de riqueza para os proprietários."

Gitman (*op. cit.*) cita dois fatores que podem contribuir para minimizar tal conflito, são eles forças de mercado e custos de agência:

Forças de mercado – grandes investidores institucionais, tais como fundos de pensão e fundos mútuos, são capazes, através do peso de seu voto, de expressar e pressionar os administradores para que desempenhem bem suas funções ou, do contrário, para que sejam demitidos. Outra força de mercado tem levado a administração a zelar pelo interesse dos acionistas, trata-se da chamada aquisição hostil, onde uma corporação é adquirida por outra ou por um grupo sem a concordância da administração.

Estas, freqüentemente, ocorrem quando o adquirente percebe que a corporação está sendo mal administrada e, portanto, desvalorizada no mercado. Ao adquiri-la, caracteristicamente, demitem a atual administração com a finalidade de reestruturar a corporação.

Custos de agência – são custos incorridos pelos acionistas para minimizar problemas de agenciamento. Podem ser de quatro tipos:

- ↳ despesas de monitoramento, as quais referem-se a gastos com auditorias e medidas de controle;
- ↳ despesas com cobertura de seguros, que se destinam a gerar proteção contra danos provocados por atos desonestos de administradores;
- ↳ custos de oportunidade, que provêm das dificuldades que as grandes corporações geralmente apresentam em responder rapidamente a novas oportunidades, acabando por perdê-las;
- ↳ despesas de estruturação, que são as mais comuns. O objetivo destas é incentivar e recompensar os administradores para que estes ajam de modo a alcançar os

interesses dos proprietários. Podem ser do tipo plano de incentivo ou de desempenho. O primeiro tende a vincular a compensação dos administradores ao preço da ação, sendo o mais comum a concessão de opções de ações aos administradores. O segundo está atrelado a medidas de desempenho comprovado pelo LPA (lucro por ação), no crescimento do LPA e outros índices de retorno.

Na verdade, conflito de interesses nada mais é do que a possibilidade dos administradores colocarem seus interesses pessoais à frente dos objetivos da corporação. Advém da separação entre a administração e o capital. Shleifer e Vishny (1997: 773), em pesquisa sobre esses conflitos, enfatizam que se trata de um problema realmente sério e documentam casos concretos onde houve desvios de verbas ou aprovação de maus projetos. O estudo levanta as seguintes perguntas: *Como os acionistas selecionam administradores que lhes garantam o retorno de parte dos lucros? Como se asseguram de que não serão lesados por esses administradores, ou que estes destinem recursos para projetos inadequados? Como controlar suas atuações?*

A resposta leva à necessidade de se eleger e manter um corpo de conselheiros atuante, pró-ativo e direcionado por um código que busque disciplinar sua atuação, bem como a necessidade de utilização mais freqüente de poderosos contratos de incentivos aos administradores, tais como aqueles que Gitman (*op. cit.*) chama de despesas de estruturação.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC propõe-se a minimizar os conflitos de interesse através de medidas como máxima independência possível do conselheiro em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado para o cargo, separação das funções de CEO e de presidente do conselho, utilização máxima de conselheiros independentes, possibilidade de reunião executiva do conselho sem a presença dos conselheiros internos ou diretores da corporação, definição clara das funções do conselho administração através de regimento interno, garantia de transparência nas informações e compromisso de não

interferência nos assuntos operacionais de diretoria executiva da corporação, como instrumentos redutores de conflitos potenciais de interesses (IBGC, 1997: 5-6, 10-12).

O chamado conflito de interesses é elemento essencial nos estudos da governança corporativa. Tem sido estudado por autores como Shelifer & Vishny (1997: 740). A essência do conflito de interesses é a separação entre a gestão e o capital, entre a propriedade e o controle.

A preocupação atual dos estudiosos de governança corporativa é a prevalência, em alguns casos, dos interesses dos gestores em detrimento dos interesses dos investidores. Shleifer & Vishny (*op. cit.*) especificam que a questão está no fato de que os gestores aplicam primeiro o seu fluxo de caixa disponível antes de prestar contas aos acionistas, gerando com isto um custo de agenciamento anormalmente alto.

Na visão do pesquisador, a questão a ser bem dimensionada na estruturação do conselho é estabelecer um conjunto de forças que, ao mesmo tempo em que privilegie os interesses de curto prazo de gestores, possam também preservar os interesses de curto e longo prazos dos investidores. O equilíbrio dessa força é assim fator primordial para a boa atuação do conselho.

Quanto ao relacionamento eventualmente conflituoso com investidores institucionais, o código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC prega que o conselheiro deve trabalhar para o bem da empresa e, por conseguinte, para todos os acionistas (IBGC, 1997: 10).

O limite de mandato dos conselheiros, segundo o código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC, deve ser de 1 a 3 anos, com reeleição possível mas não automática (IBGC, 1997: 8).

Para se estabelecer o número de conselheiros, são considerados fatores como complexidade do negócio, número de subsidiárias, setores de atuação e diversidade geográfica. O *Top Management Summit* (1997) recomenda um número entre 6 e 12

integrantes, além do CEO, devendo-se chegar a um número ímpar de conselheiros, mantendo-se equilíbrio entre acionistas internos, externos mais o CEO.

Quanto ao tamanho do conselho, o código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC propõe que ele seja o menor possível, variando em função do perfil da corporação, entre cinco e nove membros (IBGC, 1997: 6). Ao mesmo tempo, o código do IBGC propõe a criação de comitês que garantam a funcionalidade do conselho. Ao imaginar-se um conselho com cinco participantes fica difícil conseguir componentes para a formação de comitês de auditoria, de nomeação ou de remuneração, como proposto.

A General Motors Corporation, em seu guia de Governança Corporativa (1995: 26), por exemplo, considera quinze um número ideal de membros para compor o conselho. Na sua percepção, treze, seu tamanho à época, poderia ser ampliado, se necessário. Acreditam que, como política, deve haver uma maioria de conselheiros independentes.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC explica que a razão da importância da independência é evitar conflitos de interesse (IBGC, 1997: 10).

No que se refere à liderança, o conselho é livre para selecionar o *Chairman*¹¹ e o CEO e não se exige que estes papéis sejam exercidos por pessoas distintas.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC (1997), assim como o *Top Management Summit* (1997), recomendam que a mesma pessoa não deve ocupar os cargos de *Chairman* e CEO, mas é vital que exista interação constante e sólida entre eles.

O relacionamento entre conselheiros e CEO deve ancorar-se na confiança, respeito e busca de interesses compartilhados. Amorim (1997: 22) enfatiza que o presidente do conselho de administração e o principal executivo da corporação devem

¹¹ Presidente do Conselho

estar em perfeita sintonia, seja para atualizar estratégias, bem como para avaliar periodicamente sua eficácia em conduzir a corporação aos objetivos.

Lodi (1977: 10) cita as seguintes razões que justificam a separação do CEO e do *Chairman*:

- ↳ divisão da carga de trabalho;
- ↳ dirigir o conselho como poder independente;
- ↳ cumprir requisitos estabelecidos expressamente;
- ↳ dar continuidade administrativa;
- ↳ manter contatos;
- ↳ oferecer uma posição honorária;
- ↳ manter uma força estabilizadora das tendências diversificadas do conselho.

Segundo King (1997: 3-5), é esperado que o CEO possua visão holística da corporação, que esteja centrado na operação, focado no cliente e nos resultados da corporação. A ele compete propor para aprovação do conselho: os planos estratégico e operacional; os orçamentos, as políticas de investimento e de pagamento de dividendos.

Entre as características esperadas de um *chairman*, King (*op. cit.*) destaca a capacidade de articulação e comunicação interna e externa, capacidade de liderança perante os conselheiros, respeitabilidade e conhecimento da atividade da corporação e seu setor.

Desde que o *chairman* seja informado, conselheiros podem manter contatos de trabalho com diretores executivos e CEO. É de suma importância que diretores não-membros do conselho sejam convidados, dentro de certa regularidade, a apresentar suas áreas ao conselho.

2.6 Atuação e avaliação de conselho e conselheiros

O fator atuação e avaliação de conselho e conselheiros estudado foi decomposto em oito indicadores:

- ↵ relacionamento CEO – Conselho;
- ↵ avaliação de conselheiros, conselho, CEO;
- ↵ assuntos de remuneração;
- ↵ propostas de votos por procuração;
- ↵ outros grupos;
- ↵ mudança de controle;
- ↵ desempenho corporativo;
- ↵ assuntos dominantes no conselho.

Esses indicadores contêm questionamentos que estão expressos e pesquisados no instrumento de coleta de dados, Anexo C.

A base conceitual que originou esses questionamentos sobre atuação e avaliação de conselho e conselheiros contemplou a essência dos oito aspectos pesquisados e sua especificação encontra-se indicada no quadro 3 - Roteiro do Aporte Teórico, cujo funcionamento é o seguinte:

- ↵ Coluna 1 – Especificação e conteúdo do fator;
- ↵ Coluna 2 – Indicadores do fator e aspectos por ele contemplados;
- ↵ Coluna 3 – Autores pesquisados e indicação de páginas de sua contribuição.

Como a maioria dos autores estuda parte significativa do conteúdo desse fator, não foi possível separar a contribuição de cada um, por item pesquisado. É possível, entretanto, identificar seus estudos e citações a partir do quadro 3 - Roteiro do Aporte Teórico e das páginas especificadas no mesmo.

Quadro 3. Roteiro do aporte teórico – atuação e avaliação

1 - Fator pesquisado	2 - Indicadores do fator	3 - Aporte teórico Conteúdo e numeração das páginas na base conceitual
<p>Atuação e avaliação de conselho e conselheiros</p> <p><i>Aborda como deve funcionar e como funciona efetivamente um conselho, bem como a questão da avaliação de conselheiros e conselhos.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Relacionamento CEO - Conselho Relacionamento CEO X conselho e conselheiros independentes X conselho ↳ Avaliação de conselheiros, conselho e CEO Formas de avaliação de conselheiros, conselho e CEO ↳ Assuntos de remuneração Formas de remuneração dos conselheiros ↳ Propostas de votos por procuração Forma e conteúdo das votações no conselho ↳ Outros grupos Relacionamento com grupos e interesses ↳ Mudança de controle Existência de tendência de mudança de controle corporativo ↳ Desempenho corporativo Grau de informação e participação do conselho no desempenho corporativo ↳ Assuntos dominantes Assuntos dominantes e foco de atuação dos conselhos. 	<ul style="list-style-type: none"> ↳ Amorim (p. 61) ↳ Arrington <i>et al</i> (p. 63,65,66) ↳ Bader (p. 66,67) ↳ Boyd (p. 52) ↳ Cadbury (p. 52,59,62) ↳ CalPERS (p. 53) ↳ Campbells (p. 54) ↳ Entine (p. 66) ↳ Green <i>et al</i> (p. 57) ↳ IBGC (p. 52,57,58, 60,62,64) ↳ Jones & Butler (p. 58) ↳ Lear & Yavitz (p. 53) ↳ Molz (p. 56,57) ↳ NACD (p.52,53) ↳ Narva (p. 66) ↳ Oliveira, 1995 (p. 63) ↳ Robinson (p.63,68) ↳ Slesinger (p. 63,64) ↳ <i>Top Management Summit</i> (p. 62,65) ↳ Zahra (p. 58,59)

Atuação

São aqui consideradas as questões que dizem respeito à atuação, ao funcionamento da corporação e dos seus gestores, ao dia-a-dia e ao sistema de relacionamento do conselho na sua interação com os acionistas.

Os códigos existentes estabelecem regras de atuação para os conselhos e são adotados internacionalmente em centenas de corporações (NACD, Apêndice A2). Suas proposições variam de código para código, de corporação para corporação. Como se pode verificar adiante, muitos fatores são comuns a vários códigos.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC determina que o conselho não deve se envolver nos assuntos operacionais da corporação, não interferindo, conseqüentemente, na atuação do CEO (IBGC, 1997: 5). Indica que, quando o presidente do conselho e o CEO são a mesma pessoa, deve-se buscar uma liderança independente do conselho, que sirva como contrapeso ao poder daquele que acumula os dois cargos (IBGC, 1997: 11). Estabelece, ainda, que o sistema de informações externas indica, com transparência, o sistema de avaliação do conselho, dos conselheiros, do executivo principal e dos diretores, além da qualidade de ações e remuneração dos mesmos (IBGC, 1997: 12,13).

Quanto à atuação do conselho, o Código Cadbury de Melhores Práticas, (*in* Boyd, 1996: 170), propõe o seguinte:

- ↳ funções de CEO e de Presidente do conselho separadas: recomendado, mas não obrigatório;
- ↳ indicação de conselheiros: processo formal do conselho, via comitê de indicação, dominado por conselheiros independentes;
- ↳ conselheiros externos: mínimo de três conselheiros não-executivos;
- ↳ independência dos conselheiros: maioria de não-executivos para serem independentes;

-
- ↳ rotação de conselheiros: conselheiros indicados para períodos determinados sem re-indicação automática;
 - ↳ pagamentos e bônus: relatório anual indicando pagamentos específicos dos conselheiros; comitê de remuneração do conselho dominado por conselheiros independentes;
 - ↳ comitê de auditoria: formado exclusivamente por conselheiros externos;
 - ↳ fluxo de informação ao conselho: conselho com agenda formal de decisões; conselheiros tem acesso a consultores externos pagos;
 - ↳ escopo maior da auditoria: auditores disponíveis para rever conformidade dos procedimentos do conselho, incluindo definições de atividades e efetividade de auditoria interna.

É inegável a relevância do papel dos códigos de melhores práticas como norteadores da governança. Em 1994, o CalPERS escreveu aos conselhos das 300 maiores corporações da publicação *Fortune* enaltecendo os esforços da G.M. em criar um código de governança corporativa e sugerindo que elas implementassem seus próprios códigos. Em resposta, 125 corporações, o equivalente a 42%, disseram que já possuem um código ou que este está em fase de desenvolvimento. (NACD, Apêndice A2).

Em artigo publicado sobre os melhores e piores conselhos de 1996, baseado em 250 corporações norte-americanas com mais de R\$250 milhões de lucros (Lear & Yavitz, 1997: 31), foram identificados pontos fortes de um conselho efetivo. São eles:

- ↳ mantenha o conselho relativamente pequeno. Mais que quatro ou cinco componentes, mas menos que quinze;
- ↳ limite-se a um ou dois conselheiros internos. Ex-presidentes servindo por um período determinado e contando como um conselheiro interno;

-
- ↳ minimize o número de banqueiros investidores, conselheiros legais, bancos comerciais, consultores;
 - ↳ minimize a representação de blocos de investidores, investidores relacionados e membros inativos da família;
 - ↳ mantenha um *mix* apropriado de experiências, habilidades, reconheça a capacidade das mulheres e das minorias e relevante dispersão geográfica;
 - ↳ encoraje a compra de ações pelos conselheiros através de taxas especiais ou direito de preferência;
 - ↳ estabeleça definições claras de responsabilidades e funções para os comitês;
 - ↳ nomeie o *chairman* e o CEO separadamente, sempre que possível;
 - ↳ forme comitês independentes.

O referido artigo cita como exemplo o código de governança corporativa da corporação Campbells, aprovado em outubro de 1994. Segundo este código:

- ↳ conselho deverá avaliar a performance do CEO pelo menos uma vez no ano, em reunião com os conselheiros independentes, sem a presença do CEO;
- ↳ quando o CEO é também o *chairman*, o conselho irá eleger um vice-*chairman* ou conselheiro-líder que irá presidir as reuniões para avaliação da performance do CEO;
- ↳ anualmente, o conselho irá revisar e aprovar um plano estratégico para três anos e plano operacional de um ano;
- ↳ todos os anos o conselheiro deverá colocar seu cargo à disposição e candidatar-se;
- ↳ ex-executivos da Campbell's não devem integrar o conselho;
- ↳ os comitês de auditoria, remuneração, organização e governança deverão ser constituídos de conselheiros independentes;
- ↳ os membros dos comitês serão escolhidos pelo conselho;

-
- ✦ espera-se que os conselheiros comprem pelo menos 1000 ações da corporação a cada ano em que são reeleitos;
 - ✦ conselheiros aposentar-se-ão aos 70 anos;
 - ✦ todo executivo (cerca de 300 pessoas) deve comprar e manter ações externas da corporação, no valor de meio a três salários, dependendo da sua posição;
 - ✦ planos de incentivo estão atrelados ao alcance de objetivos financeiros e são definidos pelo comitê de remuneração;
 - ✦ preços das ações não serão especiais para os conselheiros;
 - ✦ a companhia não pretende ter um antídoto ou qualquer instrumento contra aquisição, pois, acredita que, a forma de permanecer independente é via performance superior em construir a riqueza dos seus acionistas;
 - ✦ todo acionista tem o mesmo direito de voto.

Lear (1997), em artigo intitulado *The best and worst boards of 1996*¹², também mostra os pontos altos de um conselho de administração efetivo:

- ✦ tamanho - maior que quatro e menor que 15 conselheiros;
- ✦ relação entre conselheiros internos e externos - limita-se a 1 ou 2 conselheiros internos;
- ✦ conflito de interesses em potencial - limita o número de conselheiros representando interesses, como banqueiros e consultores;
- ✦ grupos com interesses restritos - minimiza a participação;
- ✦ balanço demográfico - *mix* apropriado de conhecimentos, habilidades, experiências e dispersão geográfica;
- ✦ ações da corporação - incentiva o conselheiro a possuir ações da corporação;

¹² Os Melhores e Piores Conselhos de 1996

- ↳ estrutura em comitês – define claramente as autoridades e responsabilidades dos comitês;
- ↳ crescente indicação de independência de conselheiros – reconhece conselheiro-líder, nomeia presidente não-executivo, avalia performance do CEO, conselho e conselheiros.

Note-se que a maioria dos aspectos citados está contido nos fatores aqui em estudo.

Em sociedade onde o poder dos acionistas está fragmentado em centenas ou milhares de participantes, o domínio sobre o conselho fica difuso e o seu poder pode cair nas mãos dos administradores ou do próprio conselho.

O conceito do pluralismo na governança corporativa é uma teoria emergente que se contrapõe ao conselho dominado pela administração. Este último serve a três funções: demitir o CEO, declarar dividendos e aprovar e assinar os atos da administração (Molz, 1995: 793). Nesta situação, o conselho é cativo da administração.

Segundo Molz (*op. cit.*), a teoria do pluralismo deriva dos escritos de diversos autores. Ele assim a resume: "A corporação mobiliza recursos escassos para produzir bens e serviços demandados pelos consumidores, enquanto precisa gerar lucros suficientes que dêem retorno aos investimentos dos acionistas. A empresa precisa operar de modo responsável perante a sociedade e respeitar os acionistas demonstrando interesses legítimos nas decisões corporativas. A melhor forma de a corporação alcançar estes objetivos é quando a governança inclui representantes da sociedade em que opera e dos acionistas, para com os quais têm obrigações" (Molz, 1995: 794).

O quadro 4 apresenta uma comparação da teoria pluralista da governança corporativa com a situação em que ocorre o domínio da administração.

Quadro 4 –Teoria do pluralismo na governança corporativa

Dominado pela Administração	Pluralista
Reuniões não freqüentes	Reuniões freqüentes
Poucos comitês	Muitos comitês em atividade
Muitos conselheiros internos	Muitos conselheiros externos
O CEO é o <i>chairman</i>	O CEO não é o <i>chairman</i>
Significativa representação de grupos internos de acionistas	Não há significativa representação de grupos internos de acionistas
<i>Chairman/CEO</i> como a força dominante	<i>Chairman/CEO</i> não tem força dominante

Fonte: Adaptado de R. Molz, The theory of pluralism in corporate governance. *Journal of Business Ethics*, n. 14, 1995.

O conselho pluralista é a resposta da governança para promover responsabilidades sociais e proteger os interesses dos acionistas (Green *et al.*, 1982). Este conselho é ativo e participativo em determinar os objetivos e as normas da corporação. Não funciona para a administração. Tem responsabilidades, em primeiro lugar perante a sociedade, em seguida, perante os acionistas e por último, perante a administração (Molz, *op. cit.*).

Outro ponto relevante neste estudo é a relação entre a governança e o desempenho corporativo.

O código de melhores práticas da governança corporativa IBGC destaca que o conselho tem como função proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas, agregando valor ao empreendimento. Para tal, destaca como função do

conselho determinar estratégias, eleger e destituir diretores e auditores independentes e fiscalizar a gestão (IBGC, 1997: 5).

Guth & Ginsberg (*in* Zahra, 1996: 1715) explicam que o empreendedorismo corporativo tem duas dimensões: inovação e a necessidade da renovação como estratégia permanente. Aversão ao risco, sistemas de recompensa de curto prazo e carreirismo desencorajam o empreendedorismo corporativo. Projetos fracassados prejudicam a reputação dos executivos, o que pode torná-los avessos ao risco.

Nessa mesma linha, Zahra (1996: 1714) conduziu um estudo onde mostra, em primeiro lugar, que implantar projetos de empreendedorismo corporativo requer forte suporte dos executivos seniores, pois mesmo quando um projeto sobrevive, ele pode demorar anos para gerar lucros. Em segundo, o estudo examina a associação de diferentes grupos de investidores institucionais com o empreendedorismo corporativo e os agrupa em termos da extensão dos horizontes do investimento. Em terceiro lugar, explora o efeito das oportunidades tecnológicas disponíveis em determinada indústria na associação entre propriedade e governança *versus* o empreendedorismo corporativo.

Segundo o pesquisador, este *link* é importante porque os sistemas de governança e de propriedade freqüentemente prejudicam o empreendedorismo corporativo, especialmente nas indústrias de alta tecnologia e de grande potencial de inovação. Os acionistas devem utilizar o conselho para monitorar tal comportamento e assim garantir foco em projetos que possam representar altos retornos mesmo no longo prazo.

Jones & Butler (1992: 507-519) afirmam que os sistemas de propriedade e de governança podem afetar a propensão dos administradores a assumir riscos.

No estudo de Zahra (1996: 1728), ele nega sua própria teoria descrita em trabalho anterior, no qual dizia que para se promover o empreendedorismo corporativo seria necessária a crescente participação de conselheiros externos (Zahra & Pearce, *in*

Zahra, 1996: 1717). Ele conclui que conselheiros internos estão em melhores condições que os externos para avaliar, ponderadamente, propostas empreendedoras. Um alto percentual de conselheiros externos pode apresentar baixo interesse em projetos empreendedores, uma das razões é a prevalência da avaliação do ponto de vista financeiro ao estratégico.

Zahra (1996: 1728) ressalta que a posse de ações nas mãos dos executivos está positivamente associada com o empreendedorismo corporativo, na medida em que se reflete num alinhamento entre os objetivos da administração e dos acionistas. As corporações deveriam, portanto, considerar a concessão de incentivos, na forma de ações, para os conselheiros externos, mas sempre dentro de certos limites, de modo a não possibilitar excesso de controle desses conselheiros sobre o CEO e outros executivos.

Nesse sentido, o Relatório Cadbury (1992), por exemplo, proíbe que consultores externos detenham um grande número de ações.

O estudo de Zahra (*op. cit.*) sinalizou, ainda, que acionistas de longo prazo estão positivamente associados à inovação e à propensão a assumir riscos, enquanto investidores de curto prazo desencorajam projetos inovadores de elevado risco, porque o retorno, quando ocorre, demora para se concretizar. O capital transitório pode reduzir os níveis de risco e de inovação do empreendedorismo corporativo, levando a corporação a deixar de lado projetos estratégicos, no longo prazo, por representarem um maior risco.

O pesquisador acredita que, mais uma vez, é possível encontrar um outro tipo de conflito de interesses, representado pelos interesses de curto prazo e de longo prazo de investidores e de executivos. É preciso estar atento para o desenho do sistema de governança, para que não se perca a capacidade inovadora e empreendedora da corporação.

Quanto ao sistema de informação externa, o código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC assegura que os acionistas têm o direito a informações transparentes e oportunas com respeito às corporações onde estão investindo, recomendando informações equilibradas, tanto as positivas quanto as negativas e, acima de tudo, veracidade da informação (IBGC, 1997: 12). Propõe, ainda, informação equilibrada, verdadeira e transparência na comunicação com os diversos públicos, como instrumento garantidor de um bom relacionamento com os diversos grupos de interesse ligados à corporação (IBGC, 1997: 12,13).

Por constituir a informação elemento de alta importância na empresa, deve-se evitar o vazamento de informações privilegiadas da corporação. Como afirma Eron Mattos, presidente da Associação brasileira do Mercado de Capitais (Abamec): *O uso de informações privilegiadas é abominável (Gazeta Mercantil, 11 jan. 2000: A1).*

Casos de vazamentos de informações acontecidos com corporações como White Martins, Brasmotor, Multibrás e Coelba são sintomáticos e identificam a necessidade urgente de instrumentos legais que coíbam abusos dessa natureza (*Gazeta Mercantil, 11 jan. 2000: C1*).

A nova Lei das Sociedades Anônimas deve contemplar essa questão de maneira ampla, punindo exemplarmente tanto os casos de vazamento doloso de informações privilegiadas, quanto os casos de uso abusivo do poder pelos grandes investidores, em detrimento dos minoritários.

A nova Lei das Sociedades Anônimas está em estudo avançado pelo Congresso Nacional e deve ser promulgada ainda no ano 2000.

Por seu turno, com relação ao fluxo das informações que chegam ao conselho, são fatores de extrema importância a qualidade, adequação, quantidade e relevância dessas informações, sobretudo aquelas de amplitude corporativa e de caráter estratégico, como aspectos fundamentais para a eficácia da atuação do conselho.

Amorim (1997: 22) coloca que, entre outros, é básico que o conselho receba da administração:

- ↳ declaração de objetivos e metas;
- ↳ descrição de sua estrutura organizacional;
- ↳ organograma;
- ↳ sinopse das causas legais em andamento e potenciais;
- ↳ relações dos principais contratos;
- ↳ discriminação das políticas de administração de riscos e das coberturas de seguros;
- ↳ descrição de fusões, aquisições e desinvestimentos potenciais;
- ↳ projeções financeiras de longo prazo;
- ↳ planejamento orçamentário de longo prazo para o capital;
- ↳ projeções de fluxo de caixa;
- ↳ descrição de investimentos decorrentes de excessos de caixa ou planos de atendimento para necessidades adicionais de caixa;
- ↳ orçamento do ano em curso;
- ↳ planos de contingência para imprevistos com o processamento eletrônico de dados;
- ↳ (...) demonstrações contábeis comparadas dos últimos resultados com os orçamentos e resultados de períodos anteriores;
- ↳ análise das tendências históricas das operações correntes (Amorim, 1997: 22).

Na visão de Amorim (*op. cit.*), a comunicação freqüente entre conselho e a administração permite aos conselheiros influenciar a própria administração, controlando-a financeira e operacionalmente e impondo-lhe um elevado grau de padrões éticos.

Cadbury (1992) recomenda que responsabilidades e atribuições do conselho devem ser transparentes e normatizadas em regimento interno. Neste, recomenda-se que conste o impedimento aos conselheiros de integrarem conselhos de corporações concorrentes. Deve ainda dispor sobre as maneiras de lidar com divergências que freqüentemente ocorrem entre os comitês do conselho e a gestão executiva da corporação.

Quanto ao relacionamento entre o conselho e os conselheiros independentes, o código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC apregoa a necessidade do conselho buscar a máxima independência em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado para o cargo, visando um bom relacionamento e a ausência de conflitos de interesses entre as partes (IBGC, 1997: 10).

Cadbury (1992) também recomenda que o conselho deve buscar sempre o consenso e máxima separação possível entre conselheiro e acionistas ou partes que o indicaram para o cargo. É essencial que estes aspectos estejam regulamentados e documentados, permitindo dar maior transparência à ação dos gestores e do conselho.

Quanto à remuneração de conselheiros, o código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC pretende que o conselheiro receba na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal, aplicado ao tempo efetivamente dedicado pelo conselheiro à corporação (IBGC, 1997: 9).

Cabe aos acionistas estabelecer a remuneração do conselho de administração, definindo então critérios e o montante global. Como aparece no *Top Management Summit*, "recomenda-se como parâmetro que o conselheiro receba na mesma base do valor da hora de trabalho do CEO, aplicado ao tempo efetivamente dedicado à corporação pelo conselheiro, tendo em vista que, perante a legislação, o conselho tem, praticamente, as mesmas responsabilidades que a diretoria executiva" (*Top Management Summit*, 1997: 8).

Em virtude do alto envolvimento dos conselheiros com os executivos da empresa, com os acionistas e a imprensa, bem como pela importância do seu ponto de vista na definição de estratégias e políticas da corporação, os códigos indicam que os conselheiros invistam, constantemente, na capacitação pessoal, desenvolvendo a habilidade de trabalhar em grupo e aprofundando-se no conhecimento do negócio. É preciso que eles compreendam a corporação, seus valores e princípios.

Avaliação

No que se refere à avaliação, o próprio conselho de administração, como um todo, é responsável pela avaliação de seu desempenho. Segundo Oliveira (1995: 108), *avaliação é a capacidade de comparar, objetiva e oportunamente, resultados obtidos a resultados previamente acordados e de estabelecer suas causas e conseqüências.*

Desempenho está relacionado à eficiência e eficácia em satisfazer as necessidades do cliente, sendo a qualidade uma característica particular deste desempenho, representada pela extensão com que se atende ou se excede às expectativas e necessidades dos clientes internos e externos à corporação. (Arrington *et al.*, 1995: 96)

A avaliação dá ao conselho a oportunidade de verificar quão bem estão cumprindo suas responsabilidades.

Robinson (1997: 10) sustenta que a avaliação é um meio pelo qual membros do conselho podem olhar para trás e avaliar a natureza da maioria das reuniões de seus conselhos e refletir sobre a performance e efetividade do conselho.

Slesinger (1996: 1) pontua que a avaliação do conselho ajuda a:

↳ compreender suas regras e responsabilidades;

-
- ↳ identificar importantes áreas de operação do conselho que precisam de atenção ou melhoria;
 - ↳ medir os progressos via planos, metas e objetivos;
 - ↳ planejar as operações futuras do conselho;
 - ↳ definir critérios para um conselho eficaz e de sucesso;
 - ↳ construir confiança, respeito e comunicação entre os seus membros e junto à gestão;
 - ↳ habilitar membros do conselho a trabalhar mais eficazmente como parte de um time.

Slesinger (1996: 3) estabelece dez passos para conduzir um conselho a uma avaliação eficaz:

- ↳ obtenha prontidão do conselho;
- ↳ consiga comprometimento do conselho;
- ↳ crie um comitê de atuação;
- ↳ selecione um facilitador;
- ↳ defina e negocie uma data;
- ↳ distribua um questionário;
- ↳ analise e interprete os dados do questionário;
- ↳ estabeleça uma agenda negociada;
- ↳ conduza a reunião de avaliação; e
- ↳ implemente os planos de ação.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC não indica, especificamente, sistema de avaliação do CEO, de conselheiros e do conselho como um todo. Estabelece, entretanto, que o mesmo deve ser explicado de forma transparente no relatório anual da empresa (IBGC, 1997: 12).

Além de sua auto-avaliação, o conselho de administração avalia o desempenho do CEO. O *Top Management Summit* (1997: 8) sugere três perguntas para avaliação do conselho de administração. São elas:

- ↳ Ele possibilita, através de sua atuação, o atingimento dos objetivos estratégicos e das metas operacionais?
- ↳ Como faz o monitoramento do CEO e da Diretoria Executiva, principalmente quanto ao plano operacional?
- ↳ É um facilitador das condições de trabalho do CEO e da Diretoria Executiva?

Em alguns casos em que a propriedade está definida, clara ou especificada, tais como nos casos dos fundos de pensão, os acionistas podem, anormalmente, tomar nas mãos a avaliação de desempenho do conselho, gerando um conflito de competência que merece estudo aprofundado.

Na visão de Arrington *et al* (1995: 97), as razões pelas quais a governança falha em exercer seu potencial de liderança reside no processo e num desenho ineficiente. "... a realidade dos grupos de decisão destina os conselhos a serem grupos incompetentes formados por pessoas competentes. Os membros do conselho chegam às reuniões com sonhos. Eles têm visão e valores... porém os membros do conselho não gastam tempo explorando, debatendo e definindo estes sonhos. Ao invés disso, gastam energia em assuntos triviais de menor importância... passivamente ouvindo os relatos do *staff* ... relatórios administrativos ... foco no hoje mais do que nos resultados pretendidos ... reuniões que se estendem por horas e resultam em pouco. (...) a maioria das coisas, das que o conselho faz, não precisaria ser feita. Por outro lado, a maioria das coisas que o conselho deveria fazer, para uma liderança estratégica, não é feita."

Outra razão que, muitas vezes, explica uma pequena atuação do conselho está presente nas corporações controladas por grupos familiares.

Na América Latina, Pacífico e Europa há uma vasta preponderância de corporações controladas por grupos familiares em relação àquelas verdadeiramente pulverizadas (Narva, site da Internet, corp.gov.net/forums/commentary/entine1.html, 01/12/99). São estas famílias que acabam detendo o poder de voto para eleger o conselho. Narva (*op. cit.*) coloca que, conseqüentemente, alimenta-se o que ele chama de *acionistas permanentes*, os quais, muito embora costumem formar bons conselhos no que se refere às capacidades e habilidades, tolhem a liberdade dos mesmos – é comum que estes conselhos não consigam exercer a verdadeira independência que lhes cabe.

Arrington *et al.* (1995: 109) argumentam que a chave para a governança melhorar a performance organizacional é o foco na estratégia, avaliação de desempenho e aprendizagem.

Bader (*in* Arrington *et al.*, 1995: 97) coloca três aspectos de uma excelente governança: primeiro, uma corporação bem governada tem uma missão clara, articulada, que dirige o comprometimento e o trabalho do conselho e da administração e que serve como *benchmark* com relação ao qual a corporação avalia seus resultados e ajusta seu comportamento, ao longo do tempo. Em segundo lugar, uma corporação bem governada é liderada por indivíduos que criam uma cultura que capacita e motiva o cumprimento da missão. Finalmente, a corporação possui conselho e comitês, que interagem de modo dinâmico com o CEO e com outros líderes, compartilhando a governança da corporação e criando uma ponte de ligação com a comunidade maior na qual a corporação se insere.

Quanto aos assuntos dominantes nas reuniões dos conselhos, o código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC não determina em quais o conselho deve focar sua atenção, deixando a ilação de que cada corporação tem suas próprias necessidades e, conseqüentemente, seu foco específico.

De acordo com Bader (1988: 2), a eficácia de um conselho é medida pelo resultado de suas reuniões. Para tal, cada reunião requer um cuidadoso planejamento que ele divide em seis passos:

- ↳ alto comprometimento da presidência do conselho, dos seus membros, do CEO e dos gestores com a reunião do conselho;
- ↳ objetivos e metas claras e realistas para cada reunião, englobando aspectos de curto, médio e longo prazos;
- ↳ acurada preparação da logística e do conteúdo da reunião, incluindo lista de convidados, facilitadores e palestrantes, agenda e localização;
- ↳ fornecimento antecipado de informações fundamentais que transformem a reunião em momento de decisões e definições;
- ↳ condução qualificada da reunião compreendendo quebra-gelo e socialização, abertura, conteúdo, discussão, formulação de planos de ação, fechamento e definição de processo de acompanhamento das ações; e
- ↳ acompanhamento das recomendações de ações.

O código de melhores práticas da governança corporativa do IBGC não faz menção específica quanto ao sistema de votação no conselho e conseqüente processo decisório, mas cita que só o conselho pleno pode tomar decisões e que o conselheiro deve trabalhar para o bem da empresa e, por conseguinte, para todos os acionistas (IBGC, 1997: 6, 10).

Segundo Bader (1988: 5), os principais erros a serem evitados ao planejar as reuniões dos conselhos são:

- ↳ os objetivos da reunião são vagos e abertos;
- ↳ a agenda contém uma apresentação após a outra, sem tempo para discussões;
- ↳ a seleção dos objetivos, tópicos e apresentadores reflete o que uma pessoa pensa que o conselho quer ouvir;

-
- ↪ conselho não é consultado sobre o planejamento da reunião;
 - ↪ os apresentadores, facilitadores ou estruturas de apoio não foram antecipadamente checados;
 - ↪ tempo e local foram escolhidos em desacordo com as preferências e disponibilidades dos membros do conselho.

Segundo Robinson (1997: 10), uma boa reunião de avaliação requer:

- ↪ um questionário eficaz ou outro instrumento para obter informações do conselho;
- ↪ um processo que permita aos membros do conselho atuarem sem medo de se comprometerem;
- ↪ um relatório que sumarie as responsabilidades do conselho; e
- ↪ uma reunião para explorar os resultados e decidir de que forma melhorar o desempenho do conselho como um todo.

Ao concluir, o autor do estudo observa que os sistemas de atuação e avaliação dos conselhos requerem aprofundamento quanto aos seus métodos e melhores estudos quanto às suas práticas.

Capítulo III:

METODOLOGIA DA PESQUISA

Para satisfazer nossas dúvidas..., é necessário que um método seja encontrado, pelo qual nossas crenças possam ser determinadas por alguma coisa sobre a qual nossa forma de pensar não tenha efeito... O método precisa ser tal que, qualquer homem que o aplique chegue as mesmas conclusões. Tal é o que o método científico procura.

Kerlinger (1964: 7)

Toda e qualquer pesquisa científica prevê o seu planejamento e a sua execução de acordo com um método, definido, em termos gerais, como procedimento utilizado para obter um resultado desejado; por exemplo, uma observação, um dado, uma comprovação, uma demonstração, etc. (Thiollent, 1980: 57). Trata-se de uma forma sistematizada de questionamento e reflexão.

Kerlinger (1964: 17) resume a abordagem científica da seguinte maneira: "Primeiro existe a dúvida, uma barreira, determinada situação de inconformismo... O cientista experimenta incertezas, inquietações... Ele luta para formular o problema, ainda que inadequadamente. Estuda a literatura, vasculha sua própria experiência e a experiência de outros... Uma vez tendo formulado o problema e as questões básicas de investigação, o restante torna-se mais fácil. Finalmente, as relações expressadas pelas hipóteses são testadas pela observação e experimentação. Baseado nas evidências da pesquisa, as hipóteses são aceitas ou rejeitadas. Retroage-se ao problema original, a fim de que ele seja respondido à luz das evidências."

3.1 - Classificação da pesquisa

De modo bastante amplo, pode-se dizer que existem dois grandes métodos: o quantitativo e o qualitativo. Segundo Sampson (1991: 29), "a pesquisa qualitativa é usualmente exploratória ou diagnóstica. Envolve um pequeno número de pessoas que não são escolhidas em base probabilística... A pesquisa quantitativa, de outro modo, é considerada com base em grande número de pessoas, usualmente membros de alguma seleção cuidadosamente desenhada que é representativa de uma grande população. Os dados obtidos são quantificados sobre alguma base para indicar os números e proporções de membros que são colocados em diferentes categorias."

Para Goode & Hatt (1968: 398-399), a pesquisa moderna deve rejeitar como uma falsa dicotomia a separação entre estudos qualitativos e quantitativos, ou entre pontos de vista estatístico e não estatístico. Enfatizam que "as questões fundamentais a serem propostas sobre todas as técnicas de pesquisa são aquelas relacionadas com a precisão, fidedignidade e relevância dos dados e suas análises:

- ↳ Quão precisas são as observações?
- ↳ Podem outros cientistas repetir as observações?
- ↳ Os dados realmente satisfazem as exigências do problema, isto é, eles demonstram realmente as conclusões?

Se as observações são brutas, dar-lhes uma forma estatística não ajuda a pesquisa. Se os outros cientistas não podem repeti-las, a manipulação matemática é fútil. Se os dados não satisfazem a uma lógica rigorosa da prova, as conclusões continuam a ser dúbias."

Quando se trata de pesquisa social, autores como Selltitz (1959) e Churchill (1979) classificam os estudos em exploratórios, descritivos e causais. O critério implícito em tal classificação é o grau de superficialidade dos estudos.

No estudo exploratório, a principal acentuação refere-se à descoberta de idéias e intuições. Muitos estudos exploratórios têm como objetivo a formulação de um problema para investigação mais exata ou para a criação de hipóteses. (Selltitz *et al*, 1960: 60).

Quando o conhecimento disponível acumulado na área é pequeno e existem poucos trabalhos sobre o tema, impossibilitando a criação de hipóteses precisas para investigação, o estudo exploratório é o mais indicado.

Segundo Oliveira (1997), os estudos exploratórios possibilitam ao pesquisador fazer levantamento provisório, porém detalhado, do fenômeno que se pretende estudar, para posteriormente estruturá-lo de modo a proporcionar informações mais organizadas e que possam contribuir para investigações futuras mais elaboradas.

Neste estudo visa-se conhecer, mesmo que provisoriamente, o fenômeno do funcionamento da governança corporativa no Brasil, de modo a proporcionar informações também a outros estudiosos, que possam contribuir para investigações mais aprofundadas e continuadas.

A pesquisa descritiva é utilizada quando o propósito é o de descrever características de grupos, estimar a proporção de elementos numa população específica que apresente determinadas características ou comportamentos, ou realizar a verificação de hipóteses, que não envolvem relações causais. Os estudos descritivos "... têm como objetivos apresentar, precisamente, as características de uma situação, um grupo ou um indivíduo específico, com ou sem hipóteses específicas iniciais a respeito da natureza de tais características..." (Selltiz, 1960: 59).

Requerem um plano de pesquisa cuidadoso quanto ao viés e noção clara de onde se pretende chegar, do que se pretende aferir e de que procedimentos serão utilizados para esse fim.

As pesquisas causais são mais complexas na medida em que envolvem a busca de uma relação causal entre variáveis. Os estudos que verificam hipóteses causais exigem processos que não apenas reduzam o viés e aumentem a precisão, mas que também permitam inferências a respeito da causalidade. Os experimentos são, especialmente, adequados para satisfazer a essa última exigência. (Selltiz *et al.*, 1960: 60).

Na visão de Abramo (1974: 15), toda tipologia ou classificação é sempre a subdivisão de um objeto em seus componentes, a partir da aplicação de certos critérios de análise, suscetíveis de compor categorias, sob as quais aqueles componentes homogêneos possam ser agrupados. Conseqüentemente, o critério adotado é determinante da classificação. O autor propõe o seguinte esquema tipológico de pesquisa na área de ciências humanas.

Utilização dos resultados:

- ↳ *Pura* - é a obtenção do conhecimento pelo conhecimento, não há objetivos de utilização imediata dos resultados.
- ↳ *Aplicada* - espera-se que os resultados da pesquisa possam ser prontamente utilizados para a solução de problemas.

Em termos da utilização dos resultados, o estudo em questão tem o objetivo de aplicar de forma imediata os seus resultados, já que se espera uma contribuição efetiva à compreensão do funcionamento dos conselhos de administração e, conseqüentemente, à melhoria de suas práticas.

Processos de estudo:

- ↳ *Estrutural* - análise sistemática da forma, do funcionamento, dos elementos e de suas inter-relações, da dinâmica interna de um fato, de uma instituição, de uma comunidade ou de uma sociedade;
- ↳ *Histórico* - reconstituição do desenvolvimento de um fato ou de um organismo social;
- ↳ *Comparativo* - análise sistemática de dois ou mais fatos ou organismos sociais, diferentes no espaço ou no tempo, para separação de seus elementos constitutivos e verificação do que há de comum e do que há de específico entre esses fatos ou organismos;
- ↳ *Funcionalista* - exame das relações entre um fenômeno e outro mais amplo, no qual o primeiro está inserido, para conhecer o papel do primeiro, ou seja, para verificar quais variações do primeiro acarretam variações no segundo, e como se dão essas variações;
- ↳ *Estatístico* - exame da frequência e da variabilidade da incidência de certos atributos, como tamanho, número, intensidade, direção etc;

↳ *Monográficos* - estudos, em profundidade, de um único fato ou de um único organismo social; no primeiro caso, a pesquisa também toma o nome de estudo de caso - investigação exaustiva de todas as variáveis de um evento; no segundo, estudo de comunidade, em que uma área limitada do meio social é objeto de investigação sistemática e exaustiva, para indução de inferências válidas para a sociedade global. (Abramo, 1974: 22).

É possível que uma pesquisa se enquadre na combinação de dois ou mais processos, uma vez que as categorias não são mutuamente excludentes.

Neste estudo, o processo considerado é comparativo, pelo exame das relações entre os fatos previstos e reais, verificação do que há de comum e do que há de diferente entre esses fatos.

Natureza dos dados:

- ↳ *Pesquisa de dados objetivos ou de fatos;*
- ↳ *Pesquisa subjetiva ou de opiniões e atitudes.*

Procedência dos dados:

- ↳ *Dados primários* - dados de primeira mão, colhidos junto aos sujeitos da pesquisa;
- ↳ *Dados secundários* - consulta e utilização de dados já disponíveis.

Grau de generalização dos resultados:

- ↳ *Censitária* - são coletados dados de todas as unidades da população, sendo, portanto, os resultados imediatamente validados para o todo;
- ↳ *Por amostragem* - onde são coletados dados de uma amostra da população em estudo.

A literatura nacional disponível sobre o funcionamento e atuação de conselho e conselheiros nas corporações é restrita. Apesar dos esforços despendidos por pesquisadores e por entidades tais como a Fundação Dom Cabral e o IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, trata-se de assunto cujo conhecimento acumulado na área ainda é pequeno. Baseando-se em Selltitz (1960), depreende-se que este estudo apresenta características de cunho exploratório. A intenção final é descrever, interpretar e explicar a situação vivida pelas corporações com relação à governança.

Genericamente, segundo Sampson (1991), esta pesquisa é de caráter qualitativo. De acordo com os critérios tipológicos de Abramo (1974), apresenta-se como um processo comparativo, em que os conselhos e conselheiros nacionais são analisados para verificar-se o que há de comum e o que há de específico entre estes e os preceitos indicados pelo código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC. Trata-se de pesquisa aplicada, cuja natureza dos dados é objetiva e subjetiva, na medida em que também serão verificadas as opiniões dos pesquisados com relação a determinados aspectos. Os dados são primários, coletados junto a uma amostra intencional da população em estudo.

3.2 - Modelo gráfico da pesquisa

No presente estudo busca-se investigar em que aspectos os conselhos brasileiros de administração e seus conselheiros assemelham-se ou diferem no seu perfil, responsabilidades, atuação e avaliação, em relação aos procedimentos recomendados pelo código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC.

O problema de investigação pode ser representado, graficamente, através do seguinte modelo:

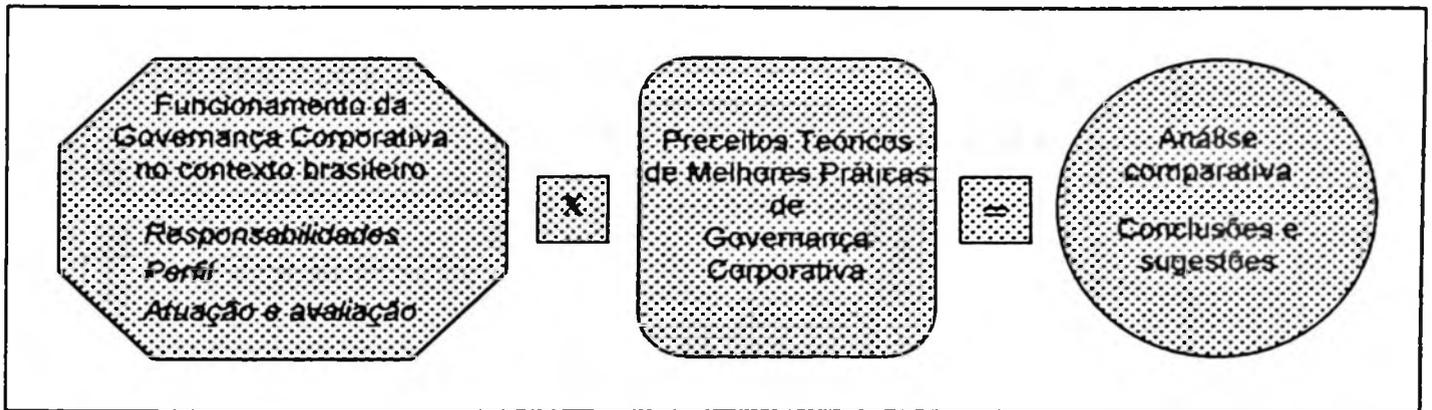


Figura 2. Modelo gráfico da pesquisa.
 Conselhos de Administração:
 um estudo do funcionamento da governança corporativa no contexto brasileiro

3.3 - Operacionalização dos fatores

A escolha dos fatores de pesquisa deu-se, basicamente, em função dos levantamentos feitos no referencial teórico. Identificou-se três fatores relacionados à governança corporativa, abertos em um conjunto de indicadores para cada um deles:

- ↳ *Responsabilidades* – contempla questões relacionadas à ética, conduta, funções, atribuições e responsabilidades legais de conselhos e conselheiros.
- ↳ *Perfil* – refere-se às características das corporações, investidores, conselhos, conselheiros e CEOs, aos critérios de escolha e nomeação, bem como às formas indicadas para composição, organização e reforma do conselho.
- ↳ *Atuação e avaliação* – aborda como deve funcionar e como funciona efetivamente um conselho, bem como a questão da avaliação de conselheiros e conselhos.

Nos quadros 5, 6 e 7 – Operacionalização dos fatores, são identificados os três fatores, com sua especificação e abordagem; os indicadores dos fatores; as seções do questionário que contemplam aqueles indicadores e as perguntas específicas do questionário que buscam elucidar as questões contidas nos fatores. Por exemplo:

Fator pesquisado: Perfil

Especificação e abordagem: Refere-se às características das corporações, investidores, conselhos, conselheiros e CEOs, aos critérios de escolha e nomeação, bem como às formas indicadas para composição, organização e reforma do conselho.

Indicador:

Tamanho e grau de independência do conselho.

Secção do questionário que contempla o indicador:

Tamanho do conselho.

***Perguntas do questionário que buscam elucidar as questões contidas no fator:
A1 a A7***

O quadro pretende simplificar o entendimento do projeto, assim como visa facilitar a verificação dos resultados e o alcance da compreensão das semelhanças e diferenças entre o funcionamento da governança corporativa no contexto brasileiro e as recomendações do código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC.

Quadro 5. Operacionalização dos fatores - responsabilidades

1 - Fator pesquisado	2 - Secções do questionário e indicadores	3 - Nº das questões no questionário
Responsabilidades de conselho e conselheiros <i>Contempla questões relacionadas à dedicação, ética, conduta, funções, atribuições e responsabilidades legais de conselhos e conselheiros.</i>	↳ Participação em conselhos Grau de participação e dedicação de conselheiros aos conselhos	D 1 a D 5
	↳ Comitês do conselho Existência de comitês e atribuições no conselho	I 1 a I 8
	↳ Comitê de auditoria e a função de auditoria interna Existência de comitê de auditoria e identificação de suas responsabilidades	J 1 a J 8
	↳ Preocupações com contingências legais Existência de ações e contingências legais contra conselheiros e executivos	P 1 e P 2
	↳ Seguro de conselheiros e executivos Existência de seguro de responsabilidade para conselheiros e executivos	Q 1 a Q 9
	↳ Ética e conduta corporativa Identificação de procedimentos e normas de ética e conduta corporativa	R 1 a R 10

Quadro 6. Operacionalização dos fatores - perfil

1 - Fator pesquisado	2 - Secções do questionário e indicadores	3 - Nº das questões no questionário
<p>Perfil de conselho e conselheiros</p> <p><i>Refere-se às características das corporações, de investidores, conselhos, conselheiros e CEOs, aos critérios de escolha e nomeação, bem como às formas indicadas para composição, organização e reforma do conselho</i></p>	<p>↳ Tamanho do conselho Tamanho e grau de independência do conselho</p>	<p>A 1 a A 7</p>
	<p>↳ Organização do conselho Forma de escolha de conselheiros e de organização do conselho</p>	<p>B 1 a B 10</p>
	<p>↳ Composição do conselho Composição, diversidade e interesses representados no conselho</p>	<p>C 1 a C 14</p>
	<p>↳ Reformas no conselho Meios para reformar o conselho</p>	<p>F 1 e F 7</p>
	<p>↳ Mandato do conselheiro Formas de nomeação e remoção e limite de mandato de conselheiros</p>	<p>G 1 a G 6</p>
	<p>↳ Investidores institucionais Imagem dos investidores institucionais e conflitos de interesses</p>	<p>M 1 a M 8</p>
	<p>↳ Governança corporativa global Características da governança e visão do mercado de capitais global</p>	<p>U 1 a U 9</p>
	<p>↳ Perfil do CEO Participação de CEO em conselhos</p>	<p>V 1 e V 2</p>
	<p>↳ Perfil corporativo Características da corporação</p>	<p>W 1 a W 5</p>

Quadro 7. Operacionalização dos fatores – atuação e avaliação

1 – Fator pesquisado	2 - Secções do questionário e indicadores	3 - Nº das questões no questionário
<p>Atuação e avaliação de conselho e conselheiros</p> <p><i>Aborda como deve funcionar e como funciona efetivamente um conselho, bem como a questão da avaliação de conselheiros e conselhos.</i></p>	<p>↳ Relacionamento CEO – Conselho Relacionamento CEO X conselho e conselheiros independentes X conselho</p>	<p>E 1 a E 7</p>
	<p>↳ Avaliação de conselheiros, conselhos e CEO Formas de avaliação de conselheiros, conselho e CEO</p>	<p>H 1 a H 11</p>
	<p>↳ Assuntos de remuneração Formas de remuneração dos conselheiros</p>	<p>K 1 a K 8</p>
	<p>↳ Propostas de votos por procuração Forma e conteúdo das votações no conselho</p>	<p>L 1 a L 5</p>
	<p>↳ Outros grupos Relacionamento com grupos e interesses</p>	<p>N 1 e N 2</p>
	<p>↳ Mudança de controle Existência de tendência de mudança de controle corporativo</p>	<p>O 1 a O 3</p>
	<p>↳ Desempenho corporativo Grau de informação e participação do conselho no desempenho corporativo</p>	<p>S 1 a S 7</p>
	<p>↳ Assuntos dominantes Assuntos dominantes e foco de atuação dos conselhos</p>	<p>T 1 a T 2</p>

3.4 - Amostra

Bussab (1987) define população como um conjunto de indivíduos ou objetos, que tenham ao menos uma variável comum observável. Amostra é qualquer subconjunto da população. Observações colhidas numa amostra são tanto mais informativas sobre a população quanto informações existentes sobre a mesma. A forma como se define uma amostra é relevante a ponto de se constituir numa especialidade dentro da estatística, conhecida por amostragem.

Como Gouvêa (1997: 4) coloca, as vantagens da amostragem são:

- ↳ custo reduzido;
- ↳ maior rapidez na obtenção da informação;
- ↳ maior facilidade em sua análise; e
- ↳ nos casos de pesquisas muito específicas, a amostra pode proporcionar resultados mais precisos do que o censo.

A qualidade de uma boa amostra determina a precisão e a eficiência dos resultados. Há dois tipos principais de amostragem: a probabilística e a não-probabilística. Na amostra probabilística, cada elemento da população tem chance conhecida e diferente de zero de fazer parte da amostra (Bussab, 1987). Na amostra não-probabilística, essa probabilidade não existe. A seleção de cada elemento depende do julgamento do pesquisador, sendo, portanto, não aleatória (Gouvêa, 1997, *op.cit.*).

Segundo a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), havia no Brasil, em 1999, 893 corporações de capital aberto, que são corporações para as quais a legislação brasileira exige a formação de conselhos de administração. Além destas, algumas corporações de capital fechado têm seus conselhos de administração formados quase sempre a partir de pessoas da família ou amigos dos legítimos *donos* da corporação.

A escolha da amostra de corporações a serem pesquisadas, portanto, tem como premissa a existência de um conselho de administração formalizado e atuante, combinada à importância da corporação no cenário brasileiro.

Para seleção da amostra buscou-se como base a publicação Maiores e Melhores de Exame, onde estão representadas as 500 corporações de expressivo faturamento no país. Foram extraídas desse grupo 120 corporações, presentes na edição de 1998, para que se identificasse então as condições de atuação dos conselhos de administração no Brasil.

Nesta pesquisa, a preocupação principal foi alcançar corporações de primeira grandeza no cenário nacional, representantes de parcela significativa do PIB brasileiro, cujos valores pudessem ter reflexo sobre parcela mais representativa da população e cujo alcance fosse possível através das conexões e relacionamentos do IBGC.

Foram escolhidas 120 corporações desse universo, com escritórios centrais nas principais praças brasileiras (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Curitiba, Recife e Salvador) e buscadas entrevistas pessoais com seus presidentes do conselho ou CEOs.

Realizou-se contato com todas elas, das quais 46 foram entrevistadas, com um resultado de 37 questionários válidos. Cabe observar que 9 deles não foram totalmente aproveitados, pois nessas corporações o conselho existia basicamente para cumprir exigência legal, não se podendo avaliar plenamente o funcionamento do mesmo.

A amostra formada foi do tipo intencional, onde o pesquisador buscou escolher as corporações mais representativas e acessíveis entre aquelas que apresentavam conselhos estruturados.

A amostra está dividida em:

Quadro 8. Composição da amostra

Indústrias	43.5%
Serviços	34.8%
Intensivas de Tecnologia	8.7%
Corporações de Utilidades	6.5%
Mineração	4.3%
Entidades Financeiras	2.2%
Total	100%

Cabe aqui importante consideração: por ser conduzido por meio de amostra não-probabilística, os resultados não permitem inferências e generalizações a respeito da população em estudo.

3.5 - Procedimentos de coleta e análise dos dados

Os métodos de coleta de dados são: levantamento, observação e experimentação. Nos levantamentos, o acesso aos dados ocorre por meio de questionamento verbal ou escrito. O instrumento de coleta pode apresentar alternativas quanto ao grau de padronização (estruturação) e à transparência dos objetivos da pesquisa (grau de disfarce). Decorrem daí as classificações: estruturada não disfarçada; estruturada disfarçada, não estruturada não disfarçada e não estruturada disfarçada (Gouvêa, 1997: 1). Para a coleta de dados podem ser aplicados:

- ↳ entrevista pessoal (seja ela individual ou em grupo), por telefone e pela Internet;
- ↳ questionário auto-preenchido via correio, fax, encartes em jornais/revistas.

Os principais critérios de decisão quanto às formas de aplicação baseiam-se na versatilidade, custo, tempo, controle amostral, quantidade de dados, qualidade dos dados e índice de respostas (Gouvêa, *op. cit.*).

No presente estudo, a coleta dos dados primários foi desenvolvida de forma estruturada não disfarçada, através de questionários com perguntas fechadas, aplicados pessoalmente pelo pesquisador junto aos CEOs. As perguntas foram apresentadas para todos os respondentes com as mesmas palavras, na mesma ordem e com as mesmas opções de respostas.

A pesquisa tem como objetivo traçar comparativo entre o funcionamento dos conselhos brasileiros de administração e seus conselheiros *versus* práticas recomendadas pelo código das melhores práticas de governança corporativa do IBGC. Para que o instrumento tivesse termo de comparação também com os estudos estrangeiros a respeito, procurou-se utilizar instrumento de coleta semelhante ao aplicado internacionalmente.

Trata-se de instrumento de larga abrangência e extensão e que cobre aspectos não relevantes no contexto brasileiro, como a existência de seguros para cobertura de diretores e conselheiros contra ações de responsabilidade, inexigível no Brasil, mas desejável para corporações brasileiras que estejam presentes com suas ações em bolsas internacionais como as americanas.

Para fins deste estudo, não foram feitos cortes no instrumento de coleta de dados. A análise dos resultados, entretanto, apresentar-se-á prejudicada nestes aspectos, restringindo o foco da pesquisa aos fatores escolhidos e desconsiderando-se assuntos que não são de interesse nesse momento. Contudo, a íntegra do instrumento de coleta encontra-se no anexo C e a íntegra dos resultados está à disposição de outros estudiosos no anexo D.

A técnica de análise dos dados depende, diretamente, da natureza dos fatores de interesse. Neste caso aplica-se, principalmente, a análise de frequências para tratamento estatístico dos dados.

Capítulo IV:
APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A pretensão desta pesquisa de alcançar corporações nacionalmente representativas, levou à necessidade de buscar corporações localizadas nos quatro cantos do País. A preocupação principal na escolha da amostra intencional foi alcançar corporações de primeira grandeza no cenário nacional, representantes de parcela significativa do PIB brasileiro, cujos valores e atuação pudessem ter reflexo sobre parcela mais representativa da população e cujo alcance fosse possível através das conexões e relacionamentos do IBGC.

Foram escolhidas do universo de 893 corporações registradas na CVM, 120 com escritórios centrais nas principais praças brasileiras (São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre, Belo Horizonte, Curitiba, Recife, Fortaleza e Salvador) e buscadas entrevistas pessoais com seus presidentes do conselho ou CEOs.

Foi estabelecido um prazo limite de três meses para alcance desses executivos, sendo possível entrevistar 46 e selecionar 37 entrevistas efetivamente contributivas para o propósito da pesquisa:

- ↳ apenas um executivo por corporação;
- ↳ corporação com conselho de administração formal e ativo.

A receptividade dos conselheiros foi extraordinária, não havendo nenhum caso de contatado que se negasse a fornecer informações, provavelmente pela confiabilidade das partes intervenientes: o IBGC, os dirigentes do IBGC, o nome da FEA – USP e as apresentações pessoais de amigos dos conselheiros. As dificuldades em compatibilizar agendas foram todas devidamente justificadas e alguns conselheiros que não puderam contribuir, por razões alheias às suas vontades, chegaram a se lastimar por não participarem da pesquisa.

Tendo em vista a profundidade das informações solicitadas, alguns conselheiros solicitaram que seus nomes e o nome de suas corporações fossem preservados, tendo

o pesquisador optado por não relacionar nenhum dos nomes pesquisados, sendo fácil, entretanto, estabelecer ilação, a partir do perfil da amostra, de que se tratam de empresas de capital aberto as mais representativas do País, excluídas estatais e algumas estrangeiras cujos conselhos não funcionavam como conselho de administração, e sim como conselho consultivo, dependente de decisões das matrizes no exterior.

Nesta apresentação comparativa de resultados dá para depreender que o código de melhores práticas de governança corporativa do IBGC não cobre a maior parte das indagações do questionário, dificultando a análise item por item, não invalidando, entretanto, a comparação geral e o alcance de conclusões.

Essa falta de abrangência do código do IBGC pode dar a falsa sensação de que o mesmo seja pouco abrangente ou incompleto, podendo, entretanto, ser entendido como simplificador ou como estratégia de uma entidade ainda nova para implantação gradativa e educacional dos processos profissionais de governança corporativa no Brasil.

Ao iniciar a análise dos resultados, cabe ressaltar alguns pontos trazidos por esta pesquisa sobre governança corporativa no Brasil, que contrastam, frontalmente, com as expectativas iniciais do pesquisador. Por exemplo, as opiniões leigas de alguns executivos nas corporações levavam a imaginar que a governança corporativa era exercida, nas corporações familiares, por pessoas que possuíam basicamente uma grande qualidade: serem amigas do dono.

A pesquisa mostrou que, mesmo nas corporações familiares e nas que têm donos individualmente identificáveis, os processos de profissionalização são claros e as exigências para escolha dos conselheiros são cada vez maiores.

Segundo se pode depreender da pesquisa, os acionistas mostram-se cada vez mais interessados nos processos de governança corporativa e, apesar de existirem apenas 893 corporações de capital aberto no Brasil, há corporações, sem obrigação

formal de terem conselhos de administração legalmente constituídos, que estão instituindo conselhos para garantir melhor governabilidade da corporação.

As preocupações dos presidentes de conselhos ainda estão focadas, principalmente, no desempenho corporativo, mas já se observam preocupações com planejamento estratégico, ética corporativa e independência de conselheiros.

A prática mostra a incipiência da formação e atuação de comitês em geral e a completa inexistência de preocupações com seguros de D&O; mesmo a área de auditoria nem sempre tem comitês ativos para apoiar as decisões do conselho.

Estes são alguns dos pontos que chamam a atenção na pesquisa.

A riqueza de contribuições, entretanto, está contida, principalmente, nos detalhes e na leitura crítica dos principais posicionamentos ali colocados e que serão especificados, a seguir, nas comparações feitas entre os preceitos de **melhores práticas** e o resultado prático da **pesquisa de campo**.

RESPONSABILIDADES DE CONSELHO E CONSELHEIROS

Participação em conselhos

Grau de participação e dedicação de conselheiros aos conselhos

Melhores práticas do IBGC:

O IBGC não estabelece limites para participação de conselheiros em conselhos. Apenas indica a necessidade de dedicação dos conselheiros à função de zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas nas atividades da corporação. Indica, também, que a eficácia do conselho de administração depende da qualidade da informação obtida pelos conselheiros. As propostas para decisões do

conselho devem ser formuladas antecipadamente e sua documentação deve estar em mãos dos conselheiros na semana anterior à reunião. Os conselheiros devem estar bem preparados para a reunião.

Pesquisa de campo (Letra D do Questionário):

Quando se pesquisa o grau de participação e dedicação de conselheiros aos conselhos, vê-se que na opinião da maioria dos entrevistados (56,8%), um CEO em atividade pode participar, no máximo, em dois conselhos; já 18,9% concordariam com a participação em três. O número aumenta para CEO aposentado, que pode participar em cinco conselhos, 24,3%; em quatro, 21,6% e; em seis, 18,9%.

Dos entrevistados, 62,2% crêem que os conselheiros corporativos, em geral, não estão dedicando o tempo necessário às suas atividades. Em contrapartida, a maioria (59,5%) acha que os conselheiros de suas corporações estão dedicando o tempo necessário às atividades do conselho, contra 35,1% que não concordam. A satisfação com os seus conselheiros evidencia-se, pois 56,8% não pediram aos mesmos para dedicarem mais tempo às suas atividades, nos últimos dois anos. Já 24,3% o fizeram e 16,2% têm a intenção de fazê-lo.

O resultado da pesquisa parece desencorajar conselheiros a atuar em um número maior que 6 conselhos, pois, provavelmente, os mesmos não conseguirão dar a dedicação esperada.

Em quantos conselhos você acha que um CEO (ou outro profissional) em atividade poderia participar efetivamente como um conselheiro externo?

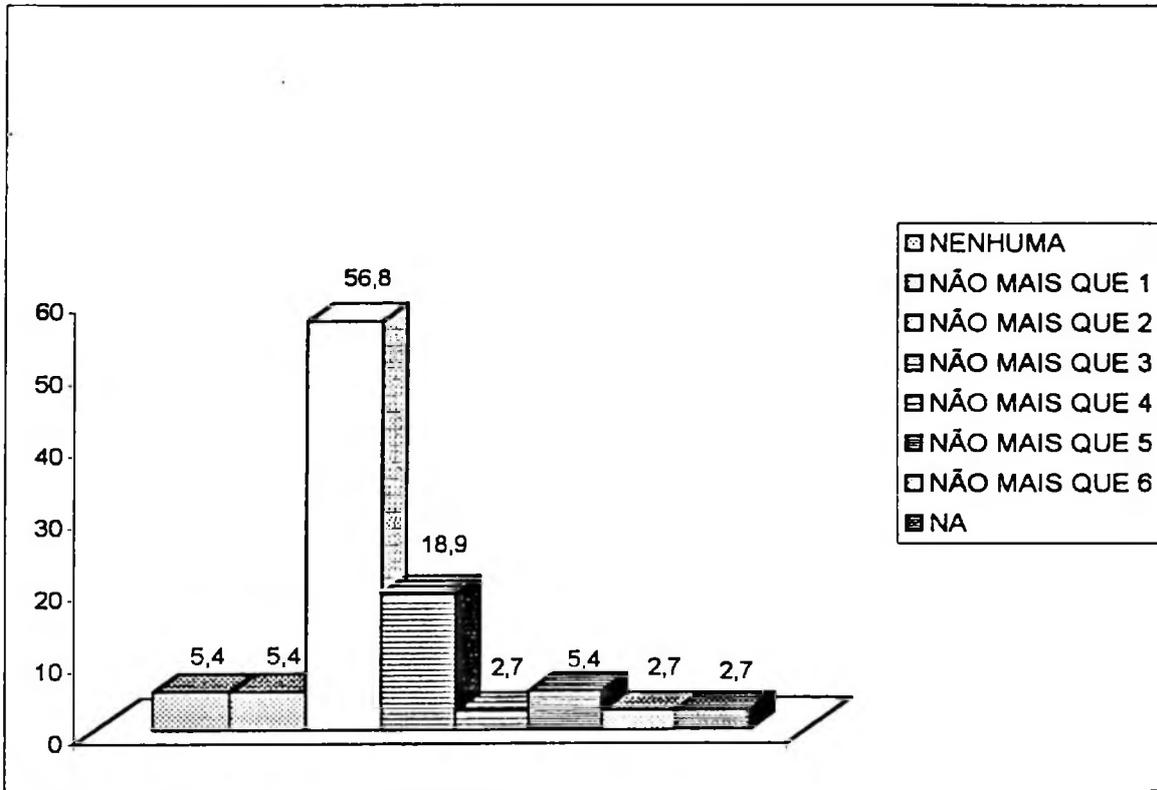


Gráfico 1. Participação em conselhos

Comitês do conselho

Existência de comitês e atribuições no conselho

Melhores práticas do IBGC:

O código de melhores práticas do IBGC estabelece que várias atividades do conselho de administração precisam de análises profundas que tomam mais tempo do que é disponível nas reuniões. Assim, diferentes comitês, cada um com alguns membros do conselho, devem ser formados; por exemplo: comitês de nomeação, de

auditoria, de remuneração, etc. Os comitês estudam seus assuntos e preparam as decisões, porém só o conselho, como um todo, pode tomar as decisões.

Pesquisa de campo (Letra I do Questionário):

Ao se pesquisar a atuação dos comitês nas corporações, constata-se que são órgãos com funções normativas/consultivas por delegação do conselho. Percebe-se, também, que apesar dos comitês permitirem presença mais constante dos conselheiros nas corporações e, portanto, sua maior integração, as atividades de comitês apontadas na pesquisa são pouquíssimas. Praticamente inexistem os comitês de:

- ↳ governança corporativa;
- ↳ ética;
- ↳ administração de crises;
- ↳ tecnologia;
- ↳ negócios públicos, políticas e responsabilidade social;
- ↳ ambiental ou conformação legal;
- ↳ benefícios aos empregados e planos de aposentadoria;
- ↳ recursos humanos, relações trabalhistas e desenvolvimento gerencial, apenas o comitê de planejamento estratégico é que realmente tem uma maior atividade (24,3%).

A pesquisa também revela que os conselheiros independentes compõem totalmente os comitês de finanças em 14,3% das corporações pesquisadas; remuneração em 12%; e auditoria em 4,8%. A nomeação dos membros dos comitês de conselho e do presidente dos comitês é feita, basicamente, por todo o conselho.

Os comitês em atividade que possuem um roteiro **por escrito** são auditoria (13,5%) e remuneração (18,9%). Os comitês de nomeação (16,2%) e executivo (13,5%)

não possuem roteiro. Quanto aos comitês financeiros, 16,2% possuem roteiro escrito e 16,2% não possuem. Existe também um equilíbrio quando se trata de *comitês especiais* dedicados a assuntos temporários. Neste caso, 40,5% têm este tipo de comitê, e 40,5% não têm.

Os comitês reúnem-se numa freqüência muito baixa, destacando-se:

- ↳ auditoria, 5,1% mensal e 5,4% quadrimestral;
- ↳ nomeação, 2,7% igualmente distribuídos para mensal, trimestral e anual;
- ↳ remuneração, 10,8% semestral e;
- ↳ executivo, 5,4% mensal.

Quantas vezes por ano os seus comitês se reúnem?
Comitês de remuneração

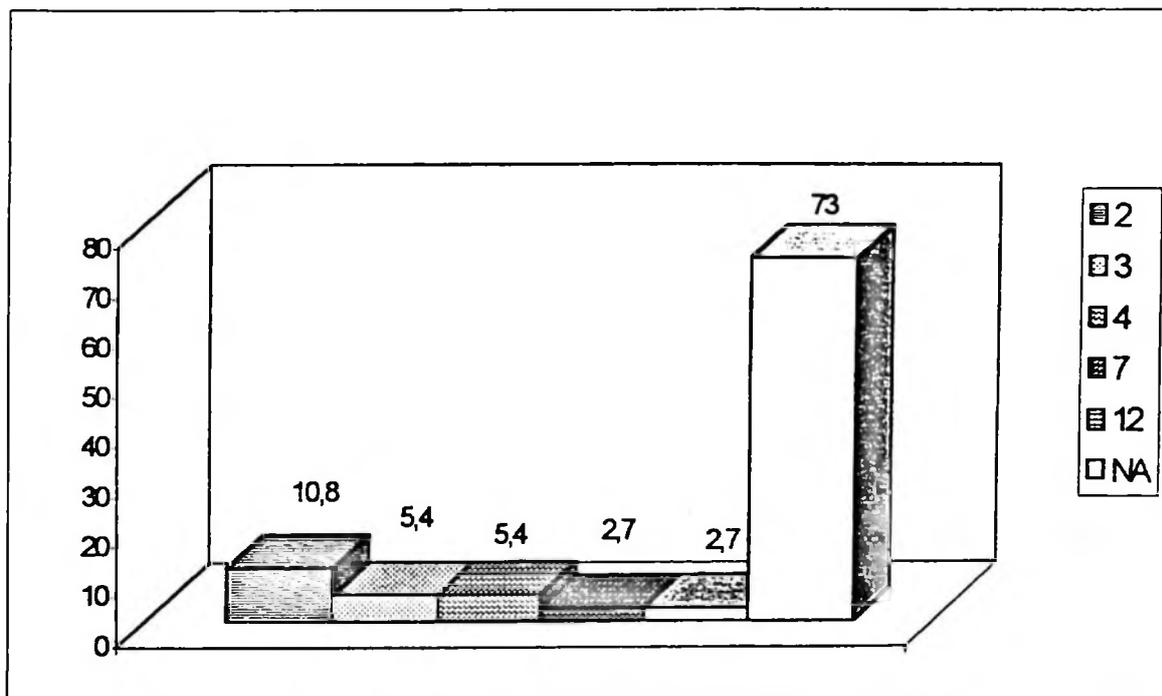


Gráfico 2. Comitês do conselho

O comitê de auditoria e a função de auditoria interna

Existência de comitê de auditoria e identificação de suas responsabilidades

Melhores práticas do IBGC:

O código define que, o comitê de auditoria, se existente, deve negociar com os auditores independentes, estabelecer o programa de auditoria e acertar o preço e prazo.

Pesquisa de campo (Letra J do Questionário):

Na pesquisa de campo realizada, o comitê de auditoria aparece como órgão do conselho com função de reforçar as práticas de auditoria.

A auditoria externa é, normalmente, contratada pelo conselho e a ele presta contas. Entretanto, tanto a administração quanto a execução desse contrato são feitas, quase sempre, pela diretoria da corporação.

Nesta pesquisa, o comitê de auditoria existe em apenas 18% dos conselhos; 24,3% não possuem este comitê e 56,8% não possuem quaisquer comitês.

Com uma diferença de 2,7%, os entrevistados acham que os membros do comitê de auditoria não estão tendo um grau de responsabilidade superior ao dos demais membros do conselho. E essa mesma diferença persiste quando perguntado se não deveriam ter maior responsabilidade que os demais membros do conselho. Para 13,5%, não há dificuldade para atrair os membros de seu conselho para participarem do comitê de auditoria.

Para 13,5% dos entrevistados, existe um roteiro por escrito para a função de auditoria interna e, esta função está subordinada: ao CEO em 16,2% dos casos; ao

executivo financeiro chefe em 13,5% dos casos; ao presidente do comitê de auditoria em 8,1% dos casos e; ao presidente em 5,4% dos casos.

O comitê de auditoria reúne-se tanto com auditores externos (13,5%) para rever a minuta de relatórios financeiros antes emitidos, quanto com auditores internos (10,8%). Esse comitê não é o responsável pela conformidade legal da corporação.

Preocupações com contingências legais

Existência de contingências e ações legais contra conselheiros e executivos

Melhores práticas do IBGC:

A legislação brasileira não prevê a possibilidade de serem feitas ações de responsabilidade legal contra conselheiros. A lei do "colarinho branco" apenas somente executivos e diretores.

O código do IBGC não aborda a questão das contingências e ações legais contra conselheiros, provavelmente por inexistirem no Brasil.

Pesquisa de campo (Letra P do Questionário):

A pesquisa demonstra que as ações legais a que os executivos têm sido sujeitos, nos últimos dois anos, passam, principalmente, pelas leis trabalhistas (10,8%), que são consideradas com mérito para 10,8% e sem mérito também para 10,8%.

Apenas um caso de aplicação da lei do "colarinho branco" foi detectado e também somente um caso de problema ambiental.

A que tipo de ações legais os seus conselheiros e executivos têm sido sujeitos nos últimos dois anos?

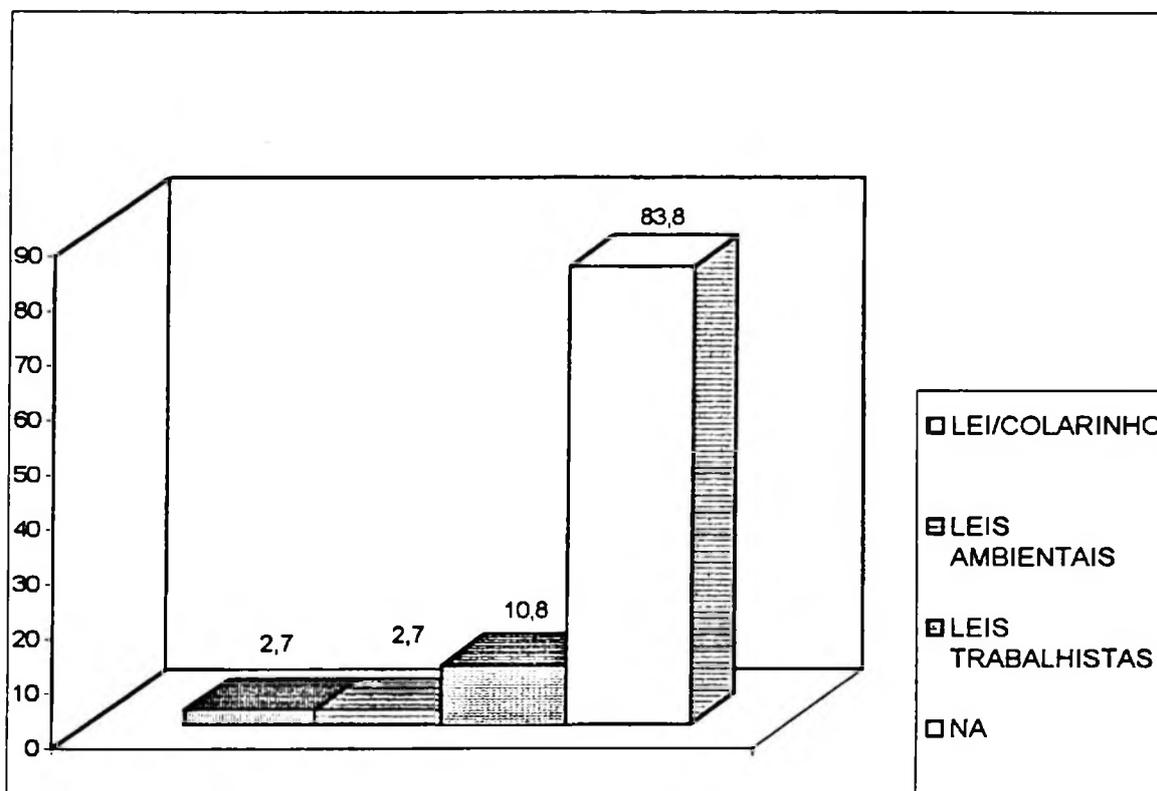


Gráfico 3. Preocupação com contingências legais

Seguro de conselheiros e executivos

Existência de seguros de responsabilidade para conselheiros e executivos

Melhores práticas do IBGC:

O código do IBGC não especifica a necessidade de existência de seguros de responsabilidade para conselheiros e executivos. Em alguns países, como nos EUA, entretanto, existem leis que apenam conselheiros por práticas ilícitas das corporações que representam, requerendo a contratação de seguros de responsabilidade. Algumas corporações nacionais com ações, ADR ou debêntures lançadas nesses mercados já estão sujeitas a essas penalidades.

No Brasil, punições são aplicadas às corporações, quando o são, pela CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Seguros para cobertura dos Directors & Officers (D&O) desses riscos já são oferecidos no Brasil por algumas seguradoras.

Pesquisa de campo (Letra Q do Questionário):

A pesquisa ocupa-se dessa questão e mostra que apenas 8,1% possuem cobertura por seguro D&O e 2,7% recebem uma cópia da apólice. Mesmo assim, os entrevistados acreditam que não há necessidade dessa cobertura.

É pequena, também, a cobertura por outros seguros, como por indenização para os conselheiros/diretores (8,1%). E esse mesmo percentual é encontrado na cobertura de todos os conselheiros e diretores.

Segundo a pesquisa, não há registros, nos últimos cinco anos, de uma redução substancial no número de exclusões de apólices D&O, nem tampouco os entrevistados tentaram negociar a cobertura destas apólices.

Ética e conduta corporativa

Identificação de procedimentos e normas de ética e conduta corporativa

Melhores práticas do IBGC:

O código de melhores práticas do IBGC sugere que o conselho de administração estimule a criação formal de um código de ética da corporação.

Quanto à conduta corporativa, o código estabelece que as atividades de competência do conselho de administração devem estar normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições, e prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva, notadamente com o CEO.

Pesquisa de campo (Letra R do Questionário):

Segundo a pesquisa de campo, existe norma escrita de conformidade ética/legal para 48,6% e não existe para 51,4%. Em 40,5% dos casos, os conselheiros receberam cópias dessa norma. A conduta ética é supervisionada, na sua maioria (62,2%), pelo conselho como um todo.

Atualmente, 64,9% não estão redigindo ou revisando sua norma e segundo 73% dos pesquisados, também não houve violação significativa da norma nos últimos dois anos. Quando houve, foi devidamente tratada pela administração.

Há um empate (37,8% de sim e 37,8% de não) quando se pergunta sobre o estabelecimento de procedimentos para submeter atividades questionáveis à atenção do conselho. Entre os 24,3% que efetivamente implementaram tais procedimentos, 8,1% dos entrevistados implementaram Hot Line; 5,4%, Ombudsman e 10,8%, outros.

Para 48,6%, existem procedimentos mediante os quais conselheiros podem entrar em contato com empregados e gerência, sem primeiro pedir a aprovação do CEO. Mas, para 37,8%, não existe nenhum procedimento desse tipo.

Para quase a totalidade das corporações (91,9%), não existe um executivo dedicado à conduta corporativa. Quem administra os casos de má conduta para o conselho é a diretoria (32,4%) ou o conselho como um todo (29,7%).

Se para 54,1% existem procedimentos estabelecidos para garantir que a norma de conduta seja amplamente divulgada e os empregados recebam treinamento adequado, para 45,9% não existem. O mesmo equilíbrio se verifica na existência de um programa definido para divulgar informações relacionadas com a conduta corporativa: 48,6% afirmam possuí-lo e 45,9% não. Apesar disso, para a maioria (56,8%), o conselho foi informado da importância do estabelecimento de um programa de conduta corporativa, sendo que esse programa não é revisto regularmente.

Embora 54,1% tenham afirmado possuir norma de conduta atualizada e os seus códigos de ética (64,9%) visarem tanto os casos relacionados com a indústria, como a conduta corporativa em geral, a maioria das corporações (78,4%) não tem um programa de comunicação anônima de casos potenciais de conduta corporativa anti-ética, nem existe procedimento (54,1%) para rastrear consultas ao programa, que identifique perfis de comportamento ou conflitos potenciais sérios.

Quem supervisiona a conduta ética corporativa?

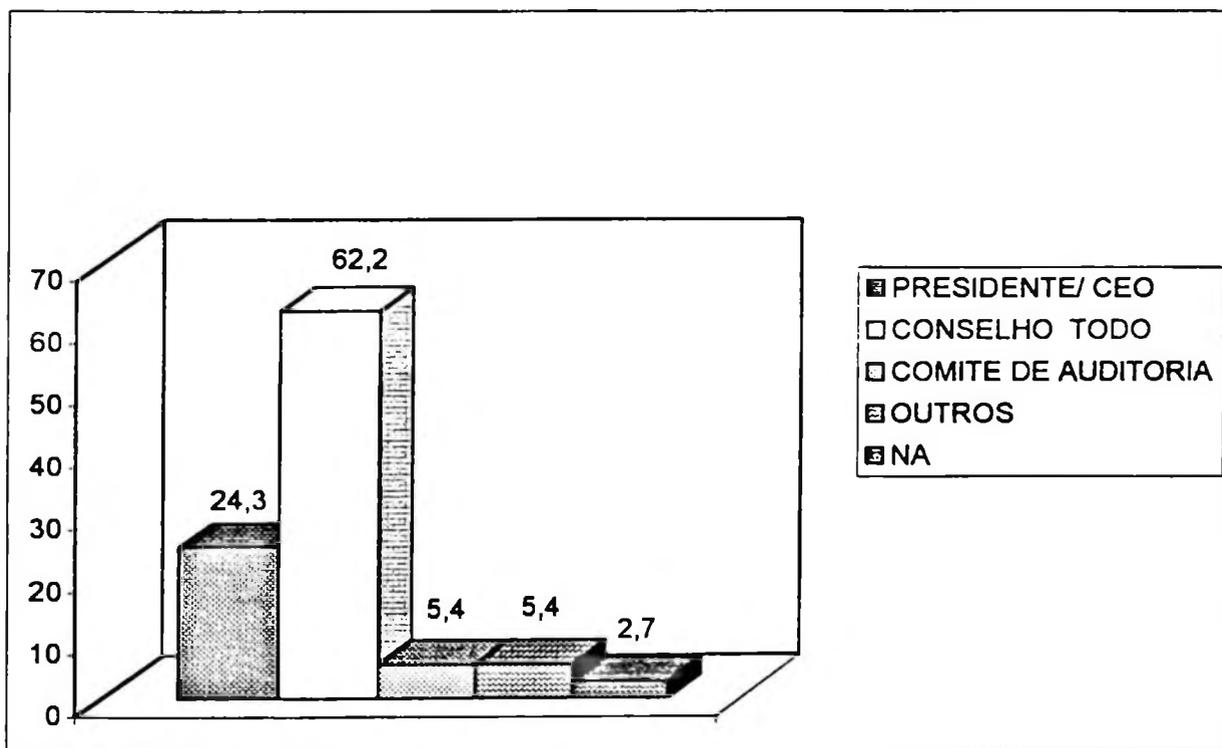


Gráfico 4. Ética e conduta corporativa (A)

Quem supervisiona os casos de má conduta para o conselho?

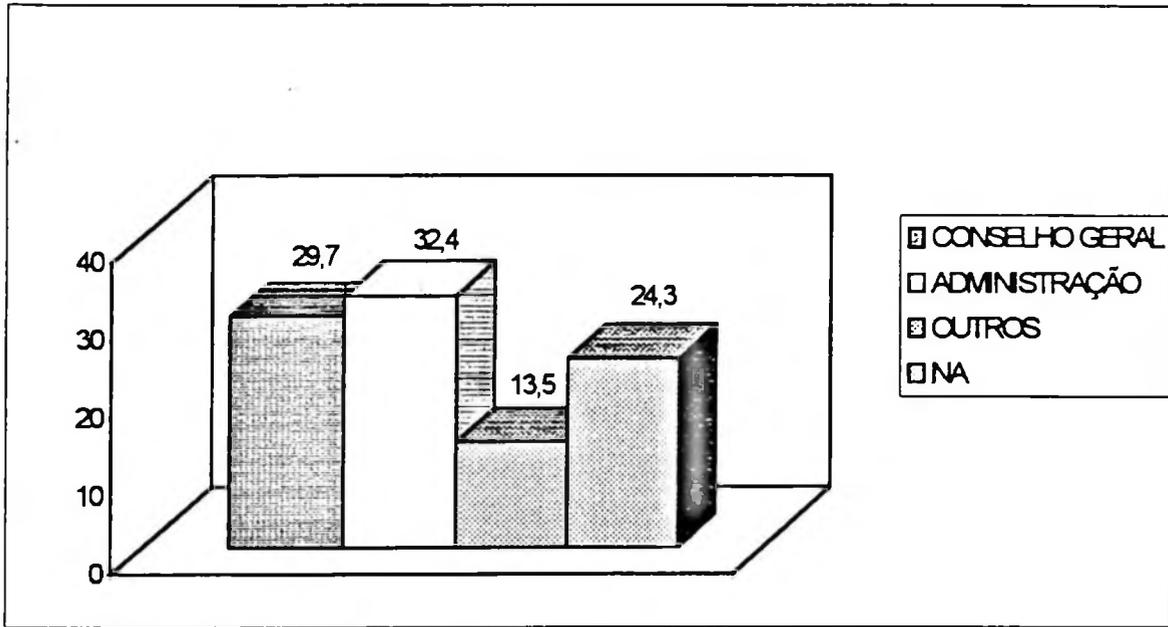


Gráfico 5. Ética e conduta corporativa (B)

PERFIL DE CONSELHO E CONSELHEIROS**Tamanho do conselho****Tamanho e grau de independência do conselho*****Melhores práticas do IBGC:***

O código do IBGC estabelece que o número de conselheiros deve estar entre cinco e nove, variando, em função do perfil da corporação.

Pesquisa de campo (Letra A do Questionário):

Na pesquisa, vê-se que os conselhos, em geral, não são considerados muito grandes para 70,3% da amostra. Existe, até, uma pequena preferência para que eles sejam maiores. O número ideal de conselheiros, de acordo com os entrevistados, fica na faixa entre sete e oito, com maior tendência para sete (35,1%).

Comparando-se com a amostra entrevistada, apenas 21,6% atendem a este número ideal. Abaixo de sete conselheiros têm-se 43,2% e acima de oito, 37,8%. Embora o número ideal mencionado requeira ajustes em relação à realidade constatada, não se prevê a ocorrência de grandes ajustes, já que nos últimos dois anos 91,9% das corporações não reduziram o seu conselho e nem planejam fazê-lo.

Com relação a conselheiros independentes, 24,3% têm planos para aumentar o número destes nos conselhos, contra 67,6% que disseram não ter planos para tanto. Deve-se levar em conta, ainda, que 27% não têm nenhum conselheiro independente nos conselhos.

Sabendo-se que três é o número mínimo de conselheiros, de acordo com a lei, e que são raros os conselhos com número superior a nove, verifica-se, também, a aparente procura de números ímpares de conselheiros para facilitar o desempate nas votações.

Você acredita que os conselhos em geral são muito grandes?

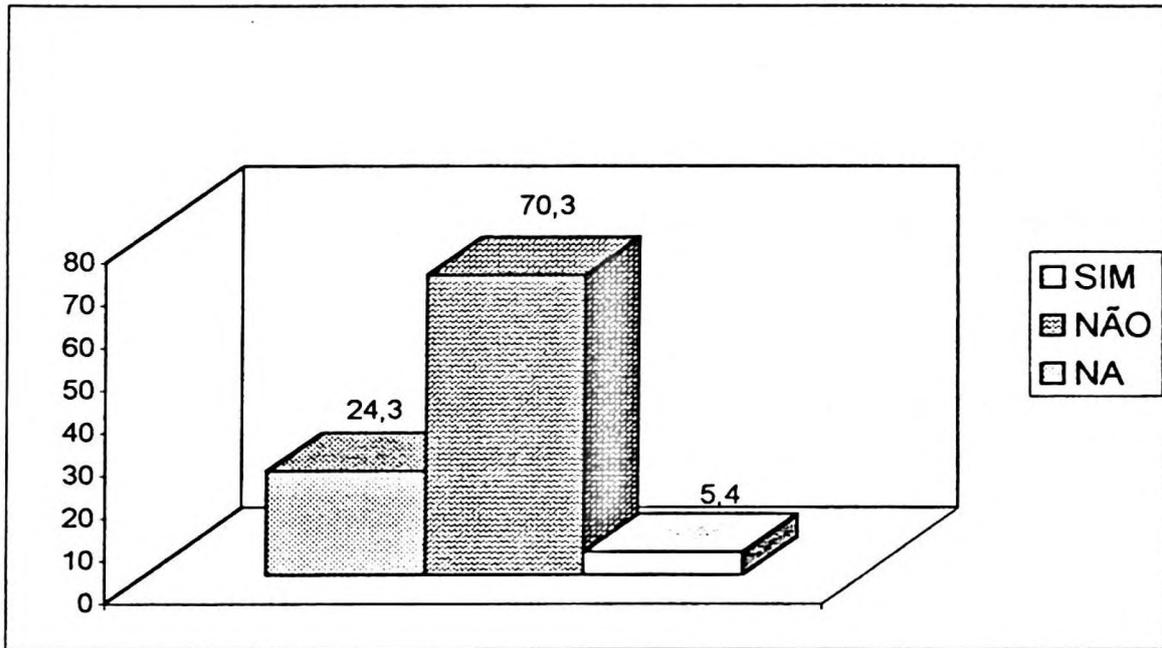


Gráfico 6. Tamanho do conselho

Organização do conselho

Forma de escolha de conselheiros e de organização do conselho

Melhores práticas do IBGC:

As melhores práticas do IBGC não especificam quem deve escolher os conselheiros, mas sugerem a criação de comitês de nomeação, que, como parte de suas funções, devem analisar a conveniência da reeleição de conselheiros. O código não determina o número de conselhos dos quais os conselheiros podem participar. Porém, indica que se deve buscar a separação dos cargos de presidente do conselho

e de CEO, pois o conselho fiscaliza a gestão dos diretores, por conseguinte, o presidente do conselho não deve ser a mesma pessoa que o CEO fiscalizado.

O código sugere que no caso em que o presidente do conselho e o presidente da diretoria forem a mesma pessoa, é importante que o conselho tenha um membro de peso, denominado *conselheiro líder*, respeitado por seus colegas e a comunidade empresarial, em geral, que pode servir como um contrapeso ao poder da pessoa que acumula os cargos.

A respeito das reuniões do conselho, o código aponta para o fato de ser o presidente do conselho o responsável pela agenda da reunião, usando como base as sugestões de conselheiros e diretores. Além disso, as melhores práticas do IBGC destacam a importância da documentação que deve ser distribuída antecipadamente aos conselheiros, da presença de um bom secretário e do registro em ata. Porém, não há especificação sobre a frequência das reuniões.

Pesquisa de campo (Letra B do Questionário):

Os conselheiros são escolhidos basicamente pelos acionistas e presidentes do conselho em 66,6% dos casos.

Entre os entrevistados, 81,1% separam as funções de CEO e de presidente do conselho. Apenas 21,6% participam de um único conselho e 51,3% de dois a dezessete conselhos.

Por outro lado, apenas 16,2% das corporações têm uma política de restrição ao número de conselhos dos quais seus executivos e/ou conselheiros podem participar. Paralelamente, 21,6% dos entrevistados consideram a possibilidade de implementar essa política.

Em 56,8% das corporações, não existe a figura do *conselheiro líder* e apenas 5,4% acenam com a possibilidade de adotar este conceito para a sua corporação no

futuro. A preferência, numa escolha, recai para a *Separação da função de presidente*, com 68,3% dos entrevistados contra 17% para a implementação da função de *conselheiro líder*.

Basicamente, os conselheiros têm rotina mensal de reuniões em 43,2% dos casos, vindo a seguir a freqüência bimestral (21,6%). Parece evidente que a rotina mensal permite um acompanhamento mais constante dos resultados da corporação e avaliações continuadas das medidas tomadas pela Diretoria.

Como os conselheiros são escolhidos para o seu conselho?

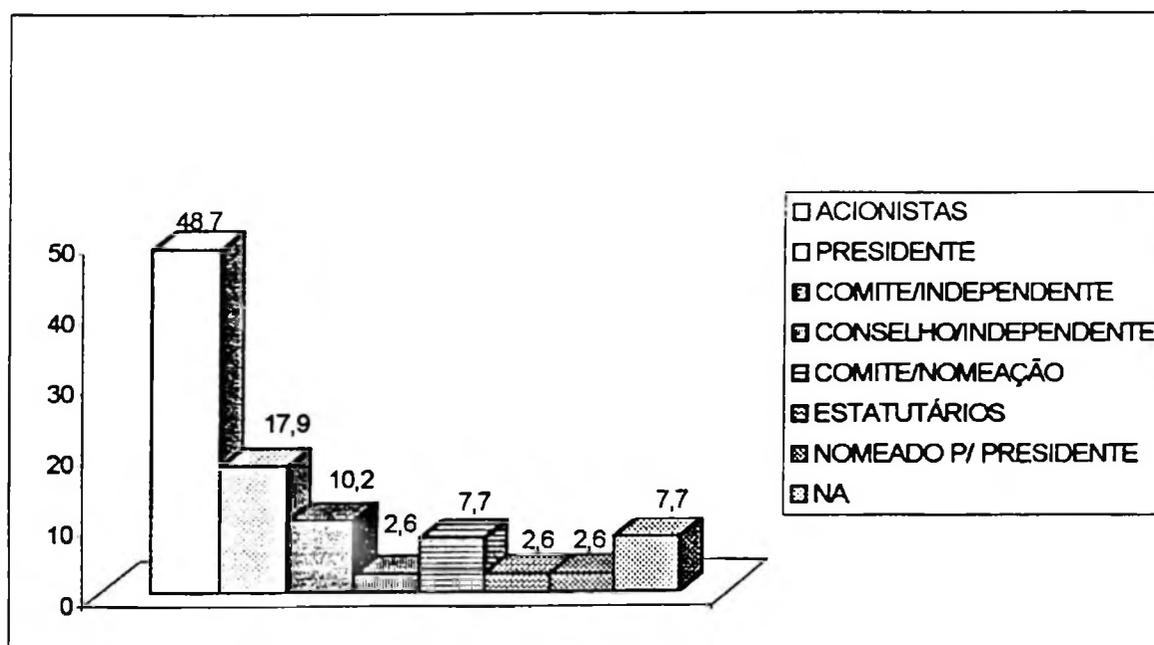


Gráfico 7. Organização do conselho (A)

Quantas vezes por ano seu conselho se reúne?

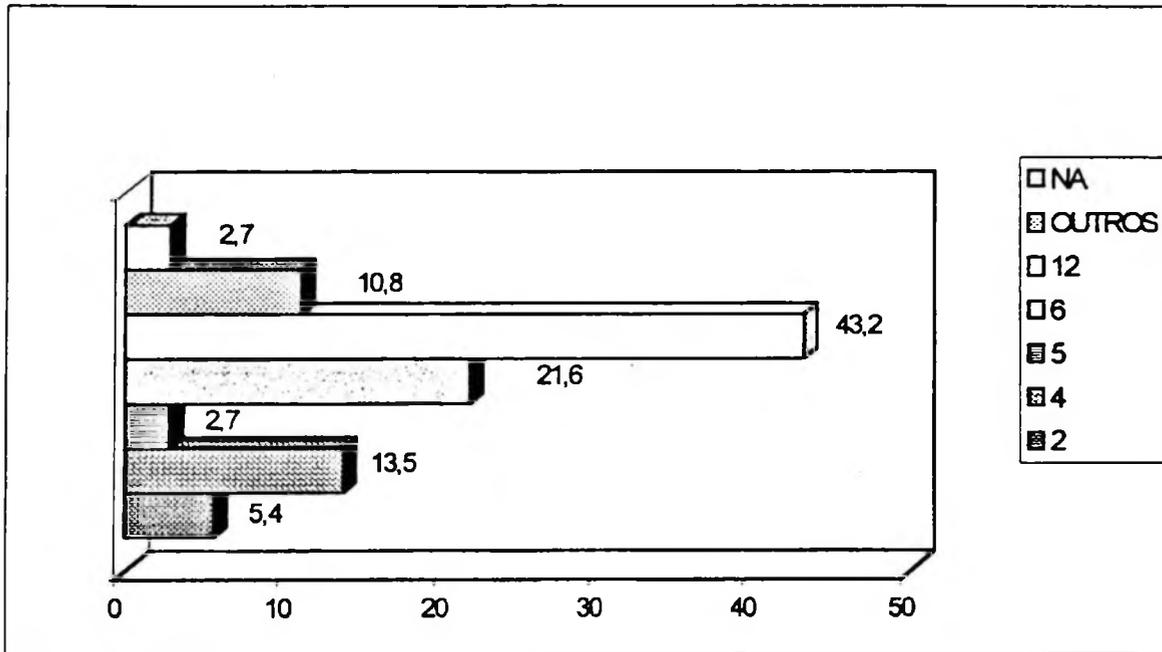


Gráfico 8. Organização do conselho (B)

Composição do Conselho

Composição, diversidade e interesses representados no conselho

Melhores práticas do IBGC:

Na questão etária, o código prevê que algumas pessoas já estão improdutivas antes de chegar aos 60 anos, outras estão muito produtivas aos 75 anos; então, se o mandato é curto e o sistema de avaliação de desempenho é eficiente, não deve ser fixado um limite de idade. Dessa forma, o código não restringe a participação de aposentados no conselho.

O código sugere que se evite a acumulação de cargos entre conselheiros e diretores para que não haja conflito de interesse.

A questão da presença de mulheres, minorias e grupos de interesse na composição do conselho não está especificada no código.

Quanto aos advogados externos, o código cita o direito de consulta a esses profissionais, mas não toca na questão de tê-los como membros do conselho.

Pesquisa de campo (Letra C do Questionário):

Com base na pesquisa, vê-se que para 86,5%, um CEO não tem sua posição ameaçada no conselho com o advento da aposentadoria. Apenas 10,8% consideram a possibilidade de implementar a política de proibição de um CEO aposentado permanecer como membro do conselho.

Por outro lado, no recrutamento de conselheiros com experiência como CEO, a preferência acaba sendo para CEOs em atividade (32,4%), contra 2,7% de CEOs aposentados. No entanto, para 56,8% não há preferência na hora de recrutar.

Hoje, 73% das corporações têm menos da metade dos membros do conselho como CEOs.

Na representação no conselho, os acionistas (51,2%) levam vantagem, seguidos dos fornecedores (14%), instituições (11,6%), sindicatos (7%) e outros grupos (4,6%). E, para a maioria absoluta, o advogado externo da corporação (70,3%) e o banqueiro comercial/de investimentos (83,8%) não participam dos conselhos das corporações.

Mais de 75% dos conselheiros não têm contratos de consultoria com a corporação ou seu grupo.

Parece evidente o cuidado dos conselhos em evitar conflitos de interesse, representação de interesse diversos do objeto social da corporação e a eventual predominância de *insiders* sobre *outsiders*.

Diversidade Profissional

No recrutamento de não-CEO para participar do conselho, a preferência dos recrutadores passa por candidatos: profissionais como contadores, advogados e banqueiros; executivos seniores externos ao setor da corporação e; executivos seniores do setor da própria corporação, pela ordem.

As experiências menos aceitas são: experiência militar, experiência governamental, experiência como professores, acadêmicos, cientistas, engenheiros e especialistas em tecnologia.

A categoria com melhores índices de aceitação e também com menor rejeição é o executivo sênior externo ao setor da própria corporação.

Para o recrutamento de não-CEO, os tipos de **experiência** mais aceitáveis são: trajetória comprovada; habilidade em planejamento estratégico e conhecimentos de mercados internacionais.

As habilidades menos aceitas são: habilidade em fusões empresariais; experiência industrial; habilidade em marketing.

Há ainda um equilíbrio entre preferência e rejeição para quem tem habilidade em finanças.

A participação de representantes de sindicatos nos conselhos é praticamente inexistente, apenas 2,7%.

Parece evidente que a procura por conselheiros externos, com ampla experiência de negócios em outras corporações, objetiva aproximar os acionistas de pessoas generalistas, amplamente experientes, que vejam a corporação global e estrategicamente.

A não-procura por representantes de sindicatos parece visar evitar conflitos de interesse.

Diversidade de Sexos e Racial

A participação da mulher nos conselhos é, ainda, muito baixa: apenas 24,3%. As minorias sociais também são pouco representadas nos conselhos: 81,1% não possuem representação dessas categorias.

Depreende-se, das entrevistas, que os temas acima não são utilizados como critérios para a seleção e escolha de conselheiros nas corporações brasileiras. A pesquisa mostra que 24,3% dos entrevistados declararam que nomeariam uma mulher ou um membro de minorias étnicas desde que isto representasse uma necessidade de melhorar o desempenho do conselho e não, apenas, como uma demonstração de diversidade sexual ou racial no conselho.

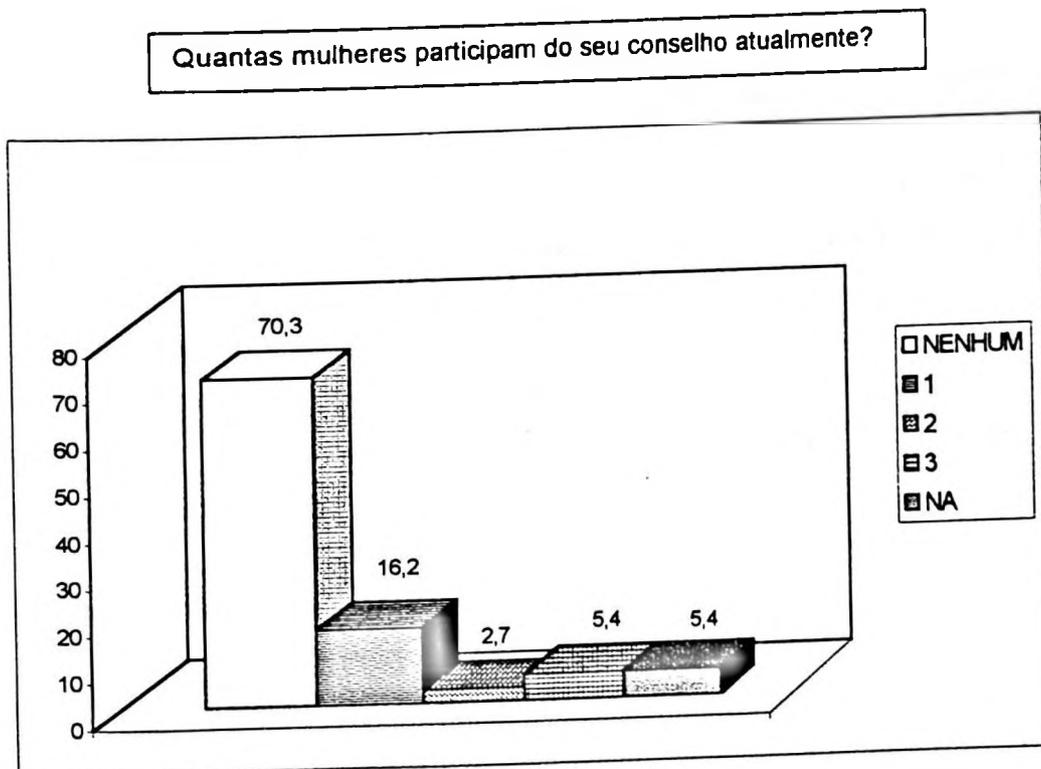


Gráfico 9. Diversidade de sexos e racial

Reformas no conselho

Meios para reformar o conselho

Melhores práticas do IBGC:

O código apenas estabelece que a maioria do conselho deve ser formada por conselheiros independentes.

Pesquisa de campo (Letra F do Questionário):

Na opinião dos entrevistados, algumas práticas de governança corporativa para corporações de capital aberto deveriam tornar-se obrigatórias, como por exemplo: o conselho deveria ser formado por uma maioria de conselheiros independentes na opinião de 73%; estes conselheiros deveriam revelar seus compromissos profissionais, com a estimativa de tempo para seu cumprimento (78,4%); e ao mesmo tempo, limitar o número de conselhos dos quais participam simultaneamente (89,2%). Os conselhos deveriam, ainda, formalizar as avaliações de desempenho do CEO e conselho (83,8%); as corporações deveriam nomear presidentes independentes para o conselho (67,6%) e os conselheiros independentes revelar as causas e a correção planejada para problemas de corporações com baixo desempenho ou perdas contínuas.

Por fim, 54,1% não concordam que os comitês de nomeação, remuneração e auditoria sejam compostos exclusivamente por conselheiros independentes; contra 40,5% que são favoráveis.

Você concorda ou não que as seguintes práticas de governança corporativa se tornem obrigatórias para todas as corporações públicas? Que os conselhos tenham uma maioria de conselheiros independentes?

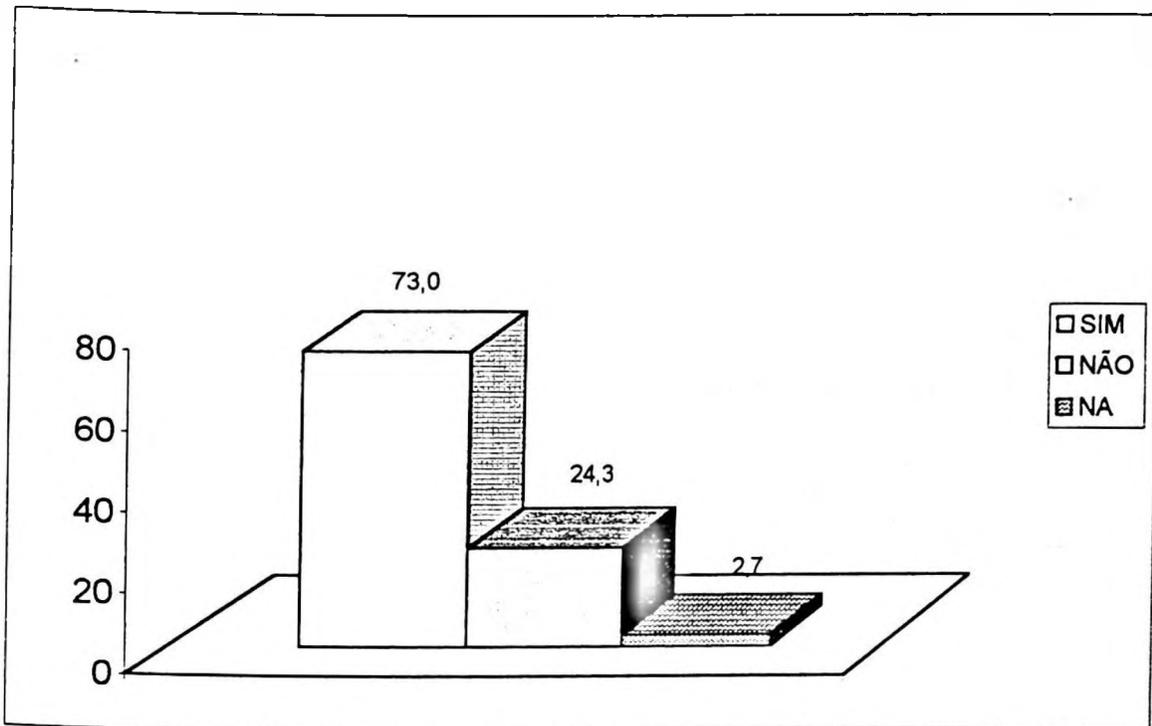


Gráfico 10. Reformas no conselho

Mandato do conselho

Formas de nomeação e remoção e limite de mandato de conselheiros

Melhores práticas do IBGC:

O código do IBGC coloca que a duração do conselho deve ser curta, variando entre um e três anos e que a reeleição não deve ser automática. Além disso, não há idade fixa estipulada para aposentadoria.

Pesquisa de campo (Letra G do Questionário):

A pesquisa encontra que, para 54,1% a corporação não limita o mandato do conselho, mas para 56,8% a corporação deveria limitar. O limite ideal seria até três anos para 37,8% dos entrevistados e de quatro a cinco anos para 5,4%. Apenas 8,1% têm um conselho escalonado e todos consideram a sua eliminação. Para 67,6%, não há idade limite para a aposentadoria dos conselheiros.

Vale lembrar que a Lei das S/A fixa o limite do mandato do conselheiro em três anos, podendo o mesmo ser reeleito.

Investidores institucionais

Imagem dos investidores institucionais e conflito de interesses

Qual é a idade para aposentadoria dos conselheiros da sua corporação?

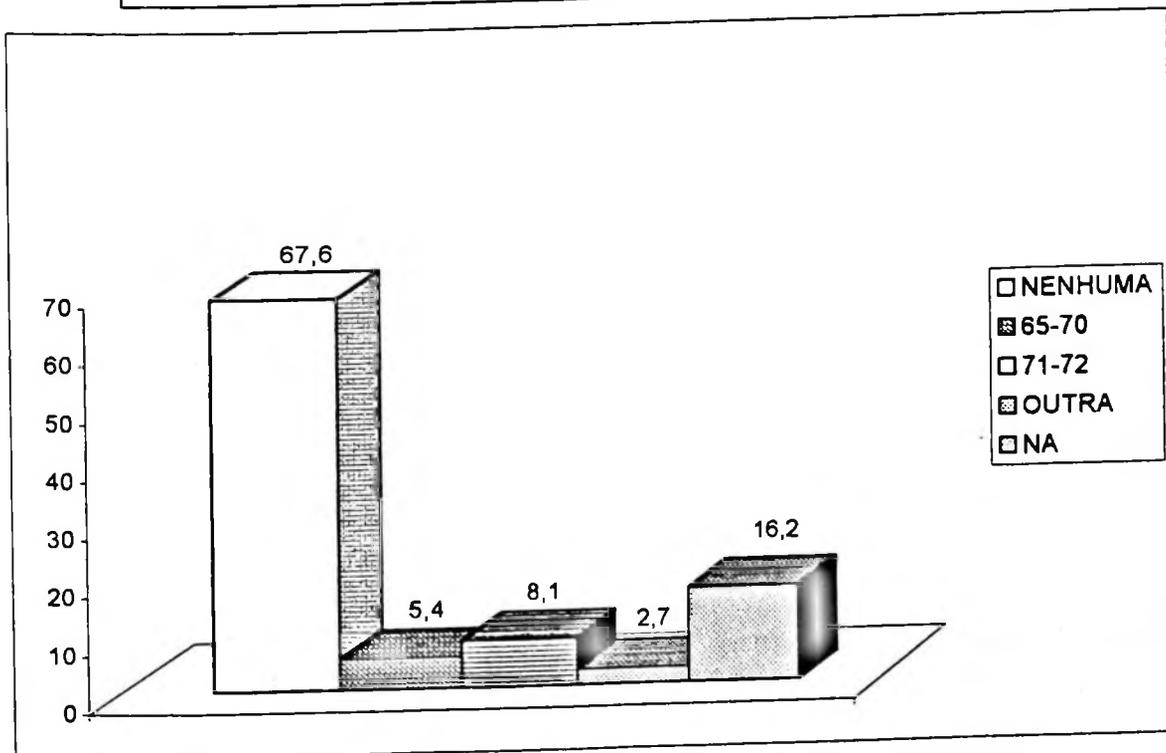


Gráfico 11. Investidores institucionais (A)

Melhores práticas do IBGC:

O código do IBGC não apresenta proposições a respeito de investidores internacionais.

Pesquisa de campo (Letra M do Questionário):

A escolha intencional da amostra de corporações com boa prática de governança corporativa parece ter conduzido a pesquisa a corporações abertas a práticas de profissionalização, internacionalização e racionalidade de gestão.

Como provável resultado, a porcentagem do capital das corporações pesquisadas pertencentes a investidores institucionais está assim alocada: De 1 a 25%, 32,4% e de 26 a 50%, 24,3%.

Com relação aos horizontes de investimento dos investidores institucionais, os entrevistados apontam:

A longo prazo: fundos públicos; fundos de pensão privados/corporativos; corporações de seguro; e fundações.

A curto prazo, são apontadas: corporações de investimento/fundos mútuos. Com relação à gestão de fortunas (*asset management*), 40,5% acham que o horizonte é a longo prazo e 29,7% acreditam ser de curto prazo.

Sobre a visão geral dos acionistas ativos, os entrevistados acham que a maioria geralmente adota atitudes responsáveis (57,5%); e 25% acham que eles interferem, com frequência, em áreas além da sua competência.

Para a maioria dos entrevistados (51,4%), o mau desempenho e o fracasso gerencial são justificativas para a intenção dos acionistas em substituir a alta administração, como tem ocorrido em várias corporações.

Enquanto a postura do maior investidor institucional nas negociações com a corporação é vista como construtiva para 29,7%, a postura de 32,4% dos entrevistados em relação a esse investidor é encará-lo numa relação rotineira.

Embora haja, para a maioria (59,5%), um conflito entre os interesses dos investidores de curto prazo e os das corporações, eles consideram muito positivas (51,4% entre excelente, muito boa e boa) as relações das corporações com os investidores institucionais.

Que porcentagem do capital da sua corporação pertence a investidores institucionais?

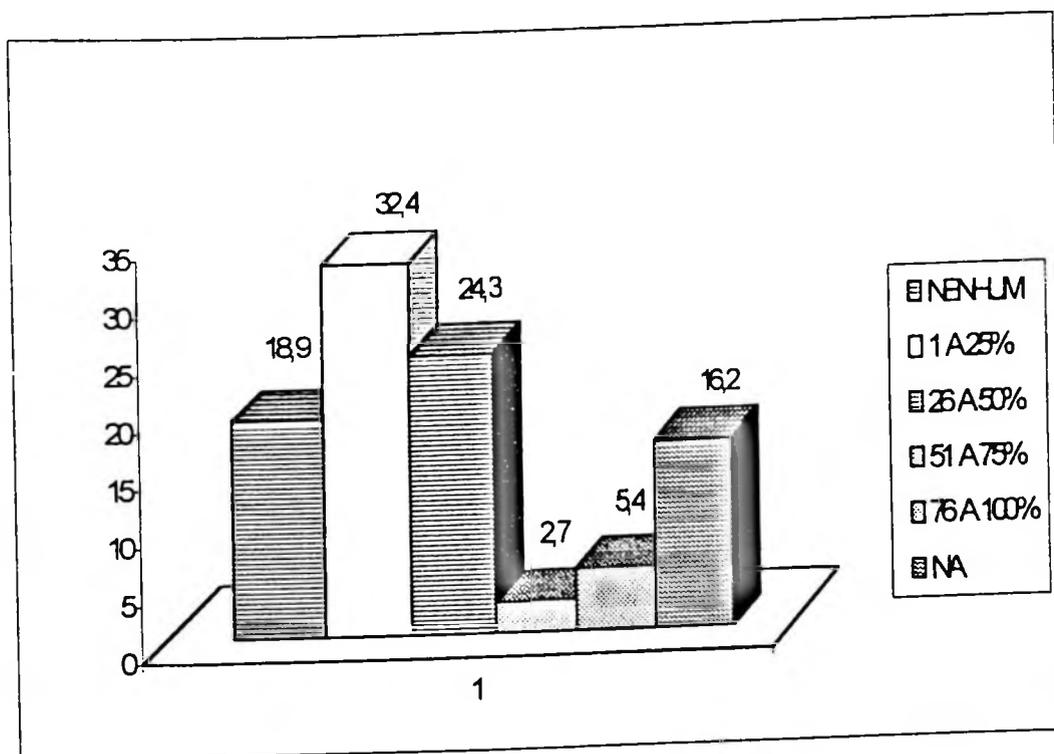


Gráfico 12. Investidores institucionais (B)

Governança corporativa global

Características da governança e visão do mercado de capitais global

Melhores práticas do IBGC:

O código do IBGC apenas define algumas qualificações necessárias para o cargo de conselheiro, sem entrar na questão de nacionalidades dos conselheiros.

O código não detalha sobre a questão do mercado de capitais, da propriedade cruzada e do ativismo dos acionistas.

Pesquisa de campo (Letra U do Questionário):

Quanto à governança corporativa global, podemos destacar os seguintes percentuais:

A nacionalidade dominante nos conselhos é, em 78,4% dos casos, a nacionalidade dos acionistas majoritários;

Quando se buscou saber quantas nacionalidades estão representadas no conselho, observou-se que em 48,6% dos casos apenas uma, 21,6% duas e 13,5% três.

Quando pesquisadas as razões da existência de estrangeiros no conselho, verificou-se que 20% atuam como representantes de um investidor ou financiador e 17,5% como especialistas no seu campo de atividade;

A faixa percentual de ações da corporação mantidas por investidores estrangeiros é em 32,4% dos casos de 11 a 30%.

Quando pesquisadas as opiniões (positivas, negativas ou neutras) sobre os conceitos de governança corporativa, verificou-se:

- ↳ conselho de administração e diretoria como duas entidades separadas: positiva em 89,2% das respostas;
- ↳ propriedade cruzada, com corporações tendo ações e conselheiros em outras corporações e vice-versa: negativa em 40,5% das respostas;
- ↳ ativismo dos acionistas: positiva em 45,9% das respostas;

O mercado de capitais estrangeiro considerado mais importante para a corporação ter acesso nos próximos anos é o norte-americano, com 54% das respostas.

Os mercados considerados mais caracterizados por interessados em investimentos de longo prazo são: EUA com 26,7%; Alemanha com 23,2% e Japão com 17,9%. Os maiores interessados em investimentos de curto prazo, segundo a pesquisa, são os EUA, com 48,7% das respostas.

Que porcentagem das suas ações é mantida por investidores estrangeiros?

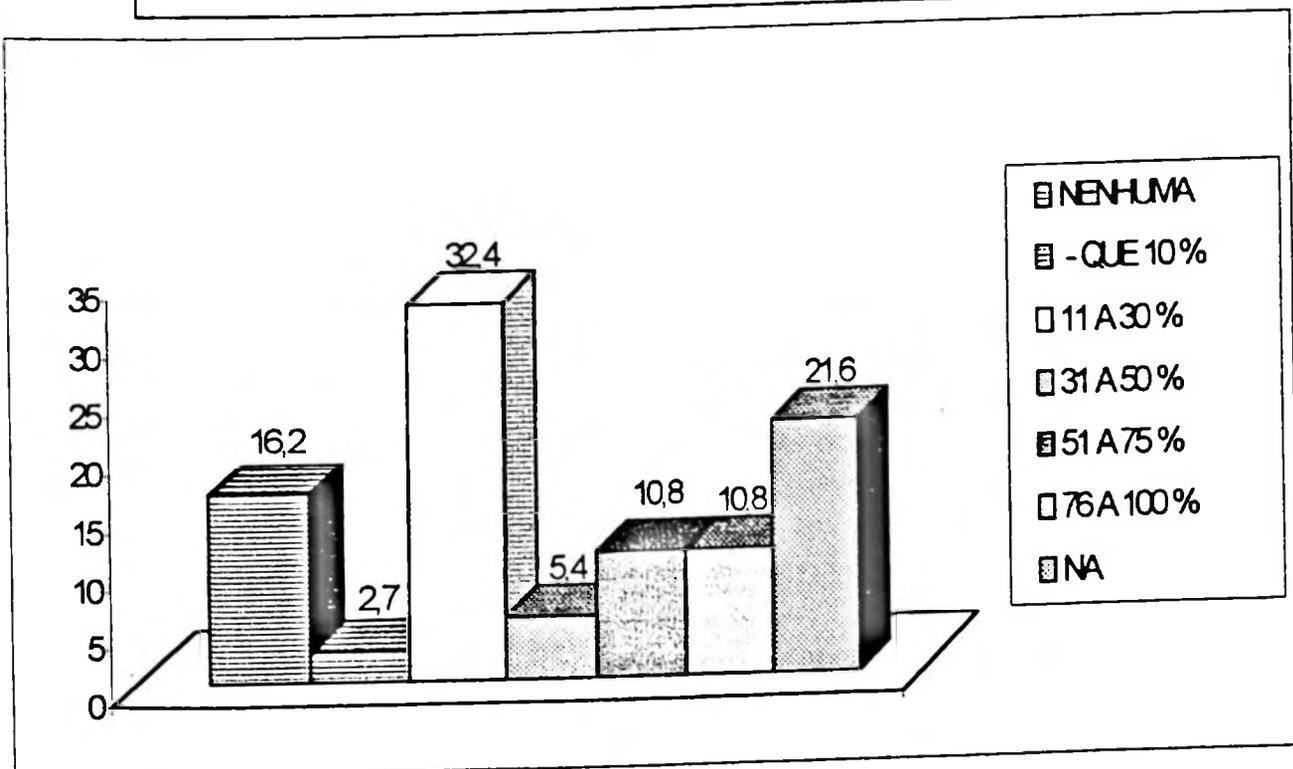


Gráfico 13. Governança corporativa global

Perfil do CEO

Participação do CEO em conselhos

Melhores práticas do IBGC:

A questão da participação do CEO em outros conselhos não é abordada.

Pesquisa de campo (Letra V do Questionário):

Os dados das pesquisas mostram que os presidentes das diretorias, em 70,3% dos casos, não participam de nenhum outro conselho de administração. Em 10,8% dos casos, em apenas um, e em 13,5% dos casos, em apenas um conselho sem fins lucrativos.

Perfil corporativo

Características da corporação

Melhores práticas do IBGC:

O código apresenta suas melhores práticas em linhas gerais para todos os tipos de corporações, independente de seus produtos e serviços, tamanho, volume de vendas, número de empregados e estrutura de capital.

Pesquisa de campo (Letra W do Questionário):

Ao se analisar o perfil corporativo das corporações pesquisadas, verifica-se o seguinte:

Um percentual de 43,5% das corporações está atuando na área de fabricação de produtos e 34,8% está na área de prestação de serviços.

Quanto à estrutura de capital, verifica-se que 62,2% são corporações de capital aberto e 35,1% de capital fechado; a forma de controle dessas corporações é, em 64,9% dos casos, de controle familiar e em 16,2% dos casos, de controle institucional.

As Bolsas de Valores onde estão sendo negociadas as ações das corporações pesquisadas são: São Paulo, 32,2%; Rio de Janeiro, 17,8%; Porto Alegre, 17,8% e Bolsa estrangeira, 8,1%.

As corporações entrevistadas representam aproximadamente US\$ 40 bilhões em vendas anuais, com patrimônio superior a US\$ 27 bilhões e mais de 258 mil funcionários diretos, de onde se pode inferir um número de aproximadamente 1,5 milhão de pessoas impactadas direta ou indiretamente pelos empregos por elas oferecidos.

Qual o principal produto ou serviço da sua corporação?

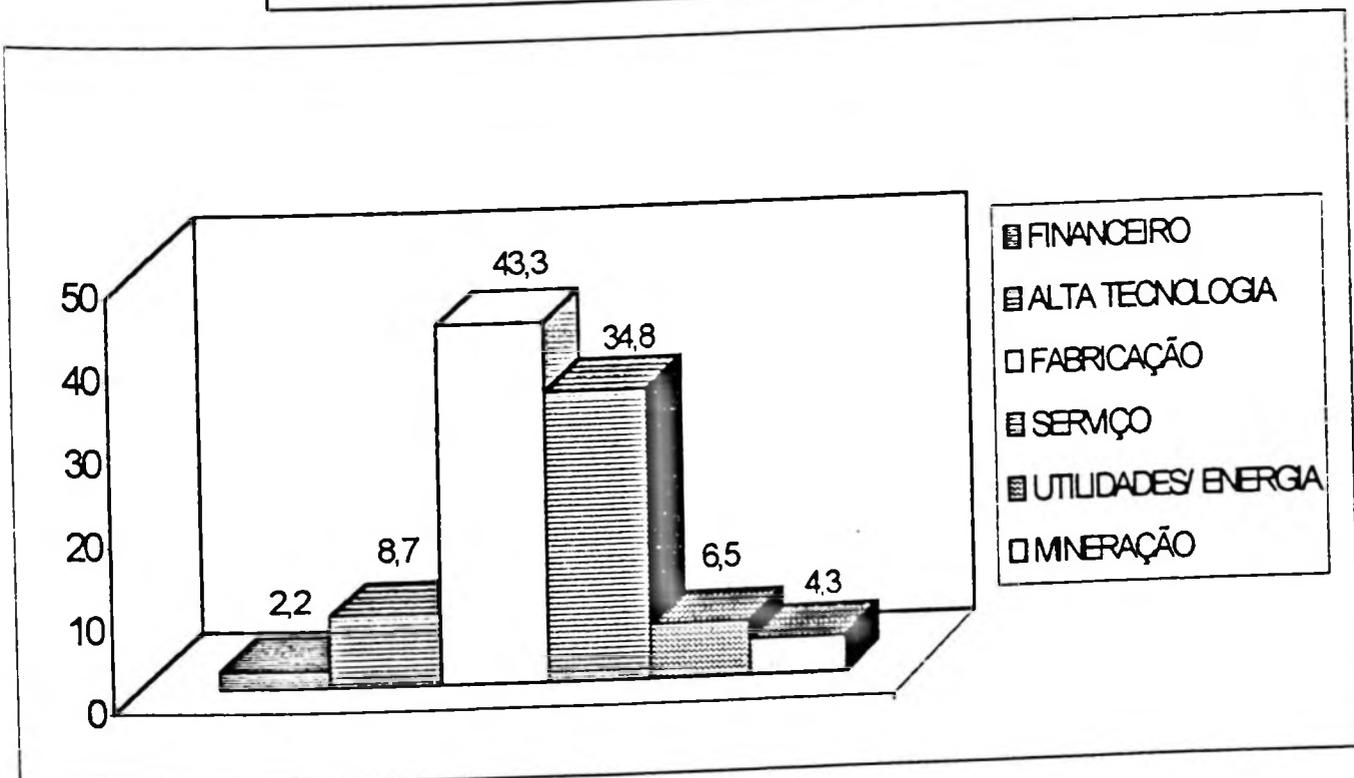


Gráfico 14. Perfil corporativo

ATUAÇÃO E AVALIAÇÃO DE CONSELHO E CONSELHEIROS

Relacionamento CEO – conselho

Relacionamento CEO X conselho e conselheiros independentes X conselho

Melhores práticas do IBGC:

O código estabelece que o conselho de administração não deve imiscuir-se nos assuntos operacionais da diretoria executiva. Entretanto, o código afirma que é função do conselho avaliar a gestão da diretoria. E, para que isto possa ser feito, sem constrangimento, é importante que os conselheiros, externos e independentes, possam reunir-se, sem a presença dos diretores/conselheiros internos.

Pesquisa de campo (Letra E do Questionário):

Segundo a pesquisa feita, 48,6% dos entrevistados utiliza os seus conselheiros como caixa de ressonância para as idéias/propostas da diretoria, tanto de forma individual, como coletiva. E há um equilíbrio na classificação do conselho: *pró-ativo* (35,1%); *monitorador* (32,4%) e *passivo e A voz do Dono* (29,7%).

Existem reuniões informais de conselheiros (27%), independentes das reuniões do conselho, acontecendo trimestralmente (16,2%). Apenas 13,5% dos conselheiros externos fazem reuniões separadas após as reuniões do conselho, sendo este um método de aproximação estruturada com os *insiders*; o CEO é informado sobre o que acontece nessas reuniões.

Avaliação de conselheiros, conselho e CEO

Formas de avaliação de conselheiros, conselho e CEO

Melhores práticas do IBGC:

O código do IBGC sugere que, a cada ano, seja feita uma avaliação *formal* do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros. Além disso, o conselho de administração deverá avaliar o desempenho do executivo principal. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada corporação. O código explicita que os sistemas de avaliação devem ser explicados no relatório anual da corporação.

Segundo o código, os atributos a serem buscados e avaliados no conselheiro devem ser os seguintes:

- ↳ integridade pessoal;
- ↳ capacidade de ler e entender relatórios financeiros;
- ↳ ausência de conflitos de interesse;
- ↳ disponibilidade de tempo;
- ↳ motivação;
- ↳ experiência, de participação, em bons conselhos de administração;
- ↳ experiências como executivo principal;
- ↳ experiências em administrar crises;
- ↳ conhecimentos de finanças;
- ↳ conhecimentos contábeis;
- ↳ conhecimentos do ramo da corporação;
- ↳ conhecimento do mercado internacional;
- ↳ visão estratégica e;
- ↳ contatos de interesse da corporação.

Pesquisa de campo (Letra H do Questionário):

Na pesquisa, constata-se que, em geral, não existem processos formais de avaliação dos conselhos. Apenas em alguns casos- 29,7%- há uma avaliação individual de cada membro do conselho e do desempenho do CEO; não há um processo formal de avaliação em 67,6% dos casos.

Nos atributos para nomeação de candidatos ao conselho, destaque e preferência a quem tem:

- ↳ estratégia/visão;
- ↳ qualidades pessoais gerais (inteligência, integridade);
- ↳ trajetória de sucesso;
- ↳ experiência;
- ↳ tempo e comprometimento.

Os atributos alvo de menor aceitação são:

- ↳ lastro financeiro;
- ↳ imagem pública;
- ↳ contatos governamentais;
- ↳ experiência industrial.

A sua corporação tem um processo de avaliação da eficiência do conselho como um todo?

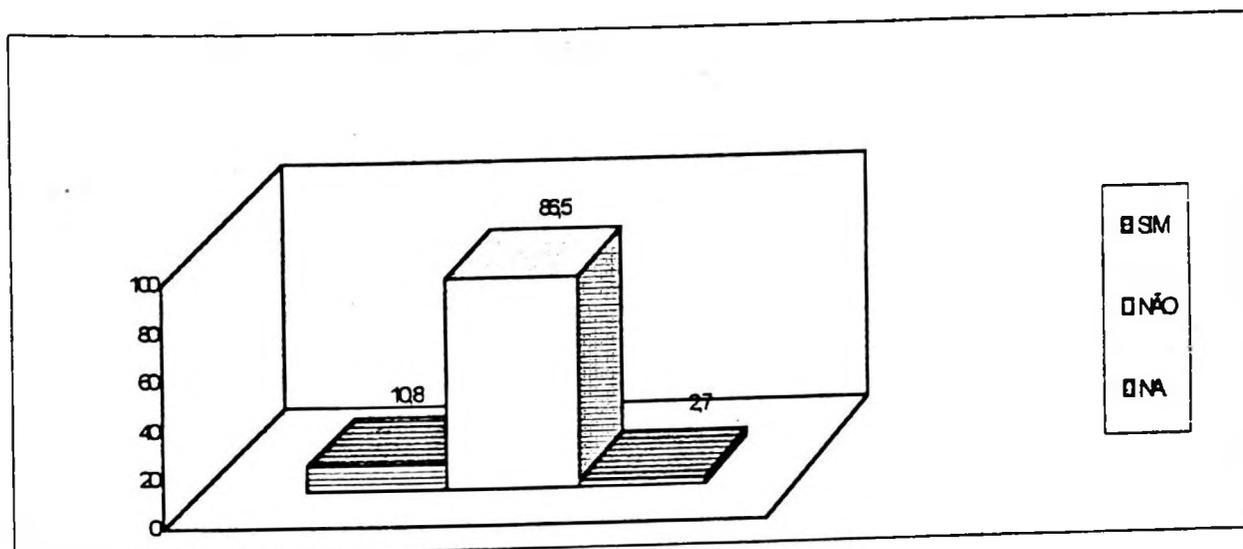


Gráfico 15. Avaliação de conselheiros

Assuntos de remuneração

Formas de remuneração dos conselheiros

Melhores práticas do IBGC:

O código do IBGC ressalta que os códigos de melhores práticas internacionais recomendam que o relatório anual especifique o número de ações e a remuneração de cada um dos conselheiros e diretores.

Sugere que o conselheiro deva receber na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal, aplicado ao tempo efetivamente dedicado à corporação pelo conselheiro.

Pesquisa de campo (Letra K do Questionário):

Pela Lei das S/A todo conselheiro deve ser acionista da corporação, mesmo que detentor de apenas uma ação da mesma.

Conforme mostra a pesquisa, apesar de todo conselheiro ser obrigado a possuir ações da corporação, apenas 5,4% são remunerados com dinheiro e ações. Observa-se que a prática de *opção de ações* praticamente inexistente no Brasil, apesar de largamente utilizada no exterior. A maioria dos entrevistados (51,4%) acha que deveria ser remunerada com dinheiro e ações.

A remuneração dos conselheiros (75,7%) e dos CEO (64,9%) passa pela aprovação dos acionistas. A obrigatoriedade de possuir, por determinação do conselho, um determinado número de ações, tem as seguintes quantidades: até 100 ações, 29,7%; de 501 a 1000 ações, 5,4% e acima de 1000 ações, 5,4%. No entanto, 40,5% não são obrigados a possuírem ações acima do exigido por lei.

As corporações, em geral, não possuem planos de aposentadoria para seus conselheiros (83,8%), mas as que possuem planos não pretendem eliminá-los.

Se os conselheiros têm obrigação de possuir ações da corporação, quantas ações são obrigatórias?

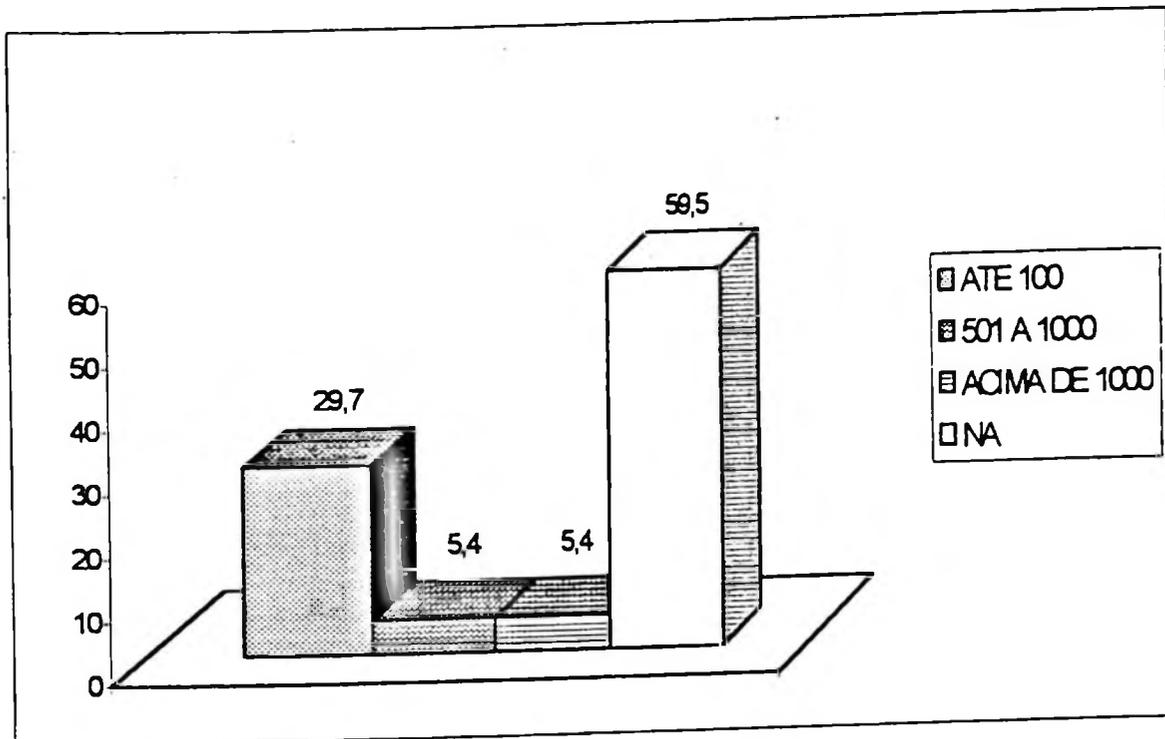


Gráfico 16. Assuntos de remuneração

Propostas de votos por procuração - Proxy

Forma e conteúdo das votações no conselho

Melhores práticas do IBGC:

O código do IBGC não aborda essa questão.

Pesquisa de campo (Letra L do Questionário):

A pesquisa de campo demonstra que com relação a votos por procuração, nos últimos dois anos, a maioria dos acionistas não fez uso desse recurso para:

-
- ↳ votação confidencial;
 - ↳ um voto por ação;
 - ↳ eliminação de conselhos escalonados;
 - ↳ nomeação de conselheiros por acionistas;
 - ↳ aprovação pelos acionistas de medidas anti-aquisição (cláusulas protetoras, conselhos escalonados);
 - ↳ separação das funções de presidente e de CEO;
 - ↳ conceito de conselheiro-líder;
 - ↳ eliminação de planos de pensão para conselheiros;
 - ↳ aprovação pelos acionistas de planos de desinvestimento e
 - ↳ pagamento de conselheiros em ações.

O único índice que merece ser destacado com relação à votação por procuração é de 21,6%, para nomeação de conselheiros por acionistas.

A opinião dos entrevistados em relação aos conceitos citados na pesquisa é:

- ↳ negativa com relação à votação confidencial;
- ↳ positiva para: um voto por ação; nomeação de conselheiros por acionistas; aprovação pelos acionistas de medidas anti-aquisição; separação das funções de presidente e de CEO e; eliminação de planos de pensão para conselheiros.

Com relação ao conceito de conselheiro-líder a pesquisa indica:

- ↳ positiva (35,1%);
- ↳ negativa (21,6%);
- ↳ neutra (21,6%).

O relacionamento das corporações com os acionistas em geral é muito positivo, alcançando um índice de 73% entre excelente, muito bom e bom.

A freqüência de reuniões do conselho com investidores institucionais é: nenhuma em 27% dos casos; duas vezes por ano, 18,9% e; anualmente 10,8%.

Com que freqüência, se alguma, seu conselho ou representante do seu conselho se reúne com investidores institucionais?

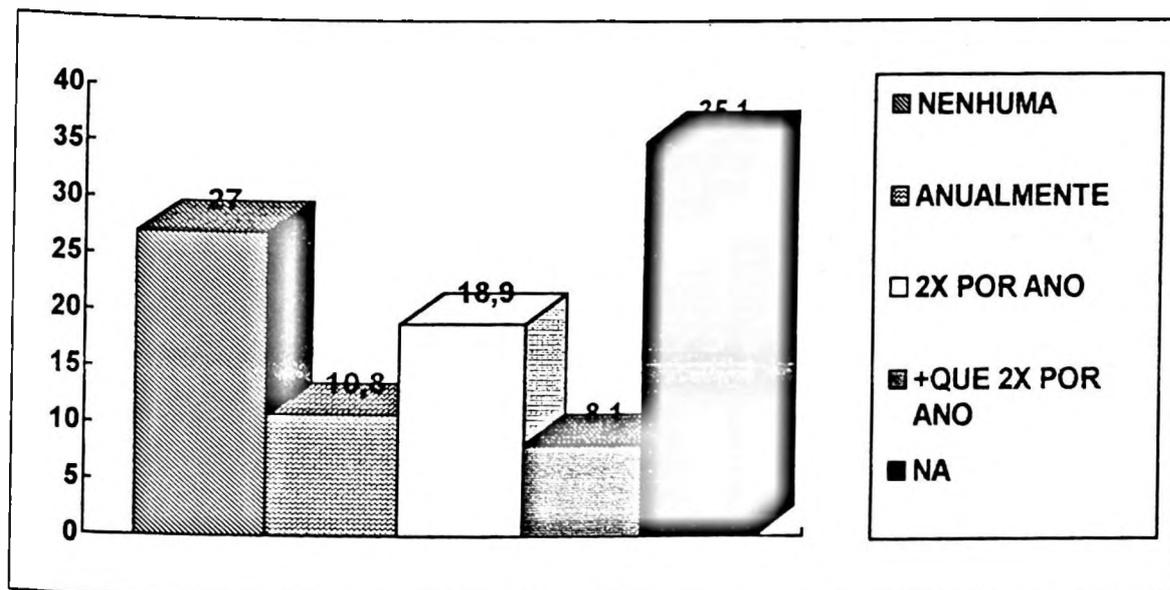


Gráfico 17. Propostas de votos por procuração

Outros grupos

Relacionamento com grupo de interesses

Melhores práticas do IBGC:

O código não especifica sobre o relacionamento com grupos de interesse.

Pesquisa de campo (Letra N do Questionário):

A pesquisa procura saber como as corporações se relacionam com outros grupos. Na opinião dos entrevistados, é muito positivo o relacionamento com seus clientes, empregados, fornecedores, financiadores, comunidades locais e distribuidores/concessionários. Conseqüentemente, a imagem pública, em geral, é também muito positiva, chegando a 91,9% o total dos que a consideram excelente, muito boa ou boa.

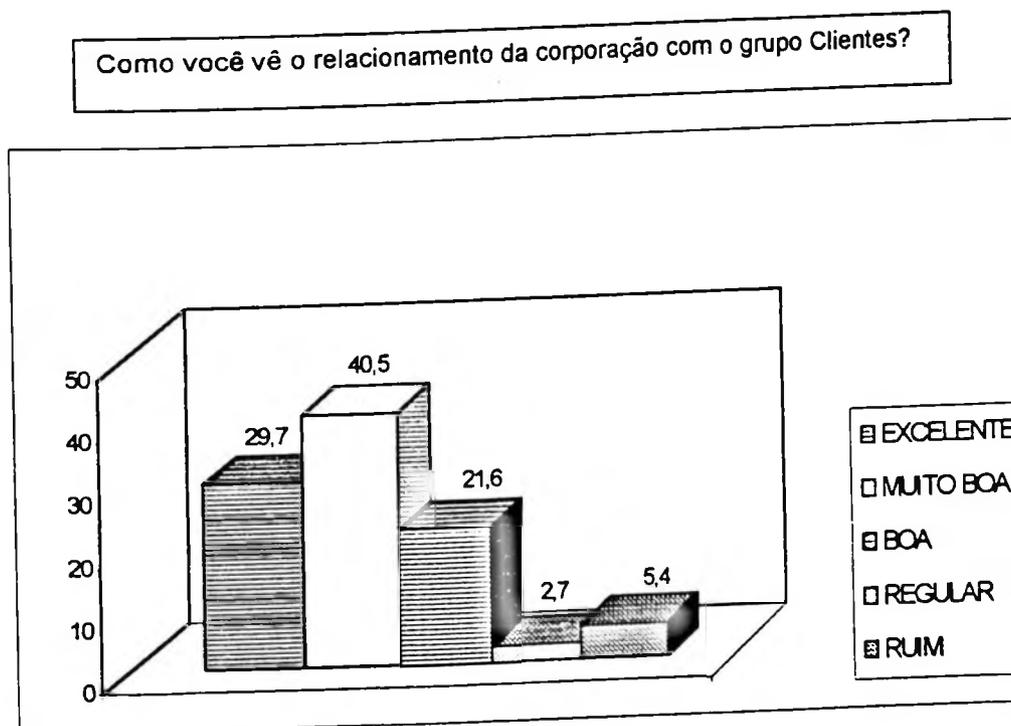


Gráfico 18. Outros grupos (A)

Como você vê o relacionamento da corporação com o grupo Empregados?

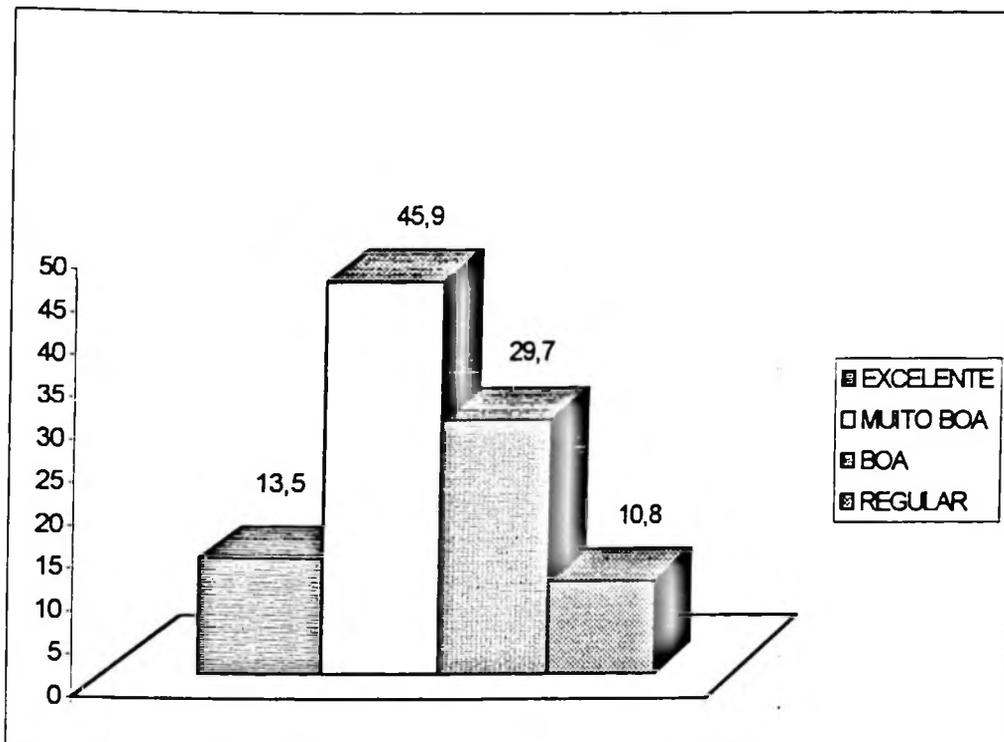


Gráfico 19. Outros grupos (B)

Mudança de controle

Existência de tendência de mudança de controle corporativo

Melhores práticas do IBGC:

O código não remete a essa questão.

Pesquisa de campo (Letra O do Questionário):

Segundo a pesquisa realizada, para 70,3%, não existe uma tendência de que as corporações estejam sujeitas a uma disputa de representação, do tipo tomada de controle hostil, envolvendo a mudança de controle nos próximos cinco anos.

Mas, há um equilíbrio nas respostas quando se trata de uma tendência de aquisição das corporações nos próximos cinco anos (48,6% de não e 43,2% de sim). E há uma inversão total quando 59,5% contra 37,8% acreditam na tendência de que as corporações estejam sujeitas a uma fusão nos próximos cinco anos.

Desempenho corporativo**Grau de informação e participação do conselho no desempenho corporativo***Melhores práticas do IBGC:*

Quanto à informação dentro da corporação, o código ressalta que as informações da corporação devem ser equilibradas, devendo tratar tanto de aspectos positivos quanto negativos.

O conselho de administração deve, então, designar uma só pessoa, com a responsabilidade de ser o porta-voz da corporação, eliminando-se o risco de haver contradições entre as declarações do presidente do conselho e as do executivo principal.

O conselho de administração e o porta-voz da corporação devem assegurar-se de que as informações falsas devem ser punidas.

Pesquisa de campo (Letra S do Questionário):

Vê-se na pesquisa que, para a maioria, o conselho está envolvido no

planejamento estratégico da corporação, assim como seus conselheiros têm de fato uma influência nesse planejamento.

Os planos das corporações são produzidos a partir de *benchmarks* e seus conselheiros recebem regularmente informações a respeito dos concorrentes.

Com relação a informações baseadas em **indicadores não-financeiros**, os conselheiros, na sua maioria, recebem regularmente indicadores de: inovação, internos e externos da qualidade do produto, satisfação do cliente e dos empregados, velocidade dos processos; índices de *turnover* e de demissão dos empregados, bem como índices de absenteísmo.

Por outro lado, a maioria (56,8%) não recebe indicadores de envolvimento dos empregados, por exemplo, número de sugestões por empregado.

Quando os conselheiros recebem informações sobre resultados financeiros, eles estão desmembrados por unidade de negócio (86,5%).

Os conselhos são informados regularmente sobre progressos ou problemas nas seguintes áreas: novos sistemas de pagamento; envolvimento dos empregados para solução de problemas; relacionamento de parceria com clientes e fornecedores; orçamentos e programas de treinamento; programas de qualidade abrangendo toda a corporação e reestruturação envolvendo grande número de demissões.

Assuntos dominantes

Assuntos dominantes e foco de atuação dos conselhos

Melhores práticas do IBGC:

O código do IBGC não impõe uma hierarquia de importância dos assuntos referentes às corporações.

Pesquisa de campo (Letra T do Questionário):

A pesquisa revela que, de acordo com a escala de classificação por ordem de importância dos assuntos dominantes (de 1 a 12), pode-se afirmar que o assunto dominante na ordem de importância está no planejamento estratégico, que somado de 1 a 3 na ordem de importância, corresponde a 70,2% das respostas. Logo a seguir, tem-se o desempenho corporativo com 62,1%. Destaque-se a pontuação não cumulativa do desempenho corporativo com 37,8% em relação a 32,4% do planejamento estratégico.

Por outro lado, ressalta-se o relacionamento conselho/CEO com 29,7% na ordem de importância de 2 a 3 na escala de classificação. E na mesma ordem de 2 a 3, pode-se destacar o relacionamento com os acionistas, com 21,6%.

Em resumo, os destaques nos assuntos dominantes foram dados ao *funcionamento interno* (planejamento estratégico e desempenho), em primeiro lugar e; em segundo lugar, à *função de relacionamento* tanto referente a conselho/CEO quanto referente a acionistas.

Capítulo V:
CONCLUSÕES

Esta pesquisa representou esforço em realizar, num país continental como o Brasil, pesquisa nacional, suficientemente abrangente, que identificasse práticas e, ao mesmo tempo, valores de conselheiros dos mais importantes setores econômicos brasileiros, nas mais representativas corporações atuantes no Brasil.

A escolha dessas corporações, feita por amostra intencional, teve a pretensão de alcançar respondentes das mais representativas corporações brasileiras.

Na estruturação da pesquisa, foi observado que das 893 corporações brasileiras de capital aberto, com obrigação de ter conselhos de administração formalmente constituídos, 120 delas estavam representadas nas Maiores e Melhores de Exame.

Verificou-se, entretanto, que nessas corporações nem todas tinham conselhos efetivamente atuantes. Muitos grupos estrangeiros, por exemplo, possuem conselhos apenas consultivos e não de administração.

Por outro lado, há muitas corporações sociedades limitadas, ou S/A de capital fechado, que têm conselhos de administração efetivo e atuante.

Das 120 corporações presentes no *ranking* da Exame, foi possível entrevistar 46, representadas pelos seus presidentes, CEOs ou conselheiros-líderes, sendo que 9 entrevistas não foram inteiramente conclusivas, por seus respondentes não possuírem esse perfil ou por se perceber que aquele conselho de administração não funcionava como tal e sim como conselho consultivo, sendo aproveitadas apenas parcialmente.

As 37 corporações, cujos conselheiros foram entrevistados e suas respostas inteiramente consideradas, alcançaram, em 1998, mais de US\$ 40 bilhões em vendas anuais, patrimônio superior a 27 bilhões e mais de 258 mil funcionários diretos, donde se pode inferir que aproximadamente 1.500.000 pessoas são afetadas direta ou indiretamente pelos empregos por elas oferecidos.

Capítulo V. Conclusões

Este trabalho significou oportunidade para absorção de conceitos de governança corporativa, tanto pelo pesquisador quanto pelos respondentes a respeito inquiridos, tendo representado chance de interação com as chamadas melhores práticas e, ao mesmo tempo, convívio com as reais aplicações e utilizações dos pressupostos teóricos na vida das corporações.

A verificação da sintonia entre as idéias, conceitos, opiniões e as reais práticas correntes da governança corporativa no Brasil traça relato da dicotomia entre a percepção do que, sabidamente, deveria ser, com o que realmente é, a governança corporativa no Brasil.

Propositadamente, foram feitos questionamentos, cujas respostas refletem pontos de vista dos respondentes, buscando identificar valores da governança corporativa e também questões práticas relativas à atuação e funcionamento dos conselhos. A análise dos valores vigentes e das formas de funcionamento oferece combinação interessante de teoria e prática.

Na teoria, os conselheiros apóiam a idéia de que os conselhos formalizem as avaliações de desempenho de seu CEO, dos conselheiros e do conselho como um todo. Na prática, não possuem um sistema de avaliação formal para nenhum deles. Isto é oriundo, provavelmente, da falta, na maioria dos casos, de uma descrição escrita das funções do conselho; conseqüentemente, a possibilidade de uma avaliação científica fica descartada.

A idéia vigente é de que a corporação deveria limitar o mandato do conselho. Na prática, entretanto, não limita.

Apóiam a idéia de que as corporações devem nomear presidentes independentes para o conselho. Na realidade, entretanto, não é isto que acontece, parecendo haver uma certa acomodação ou resistências ao enfrentamento de situações de mudança de poder ou de reavaliação das forças atuantes no conselho.

Os respondentes defendem a existência de comitês diversos para operacionalizar a ação dos conselhos. Na prática, entretanto, poucos são os comitês ativos nas suas corporações. O próprio tamanho dos conselhos, relativamente reduzido (sete como mediana), dificulta a operacionalização de grande número de comitês.

A opinião da maioria é de que a remuneração dos conselheiros deveria ser composta por dinheiro e ações. Apenas uma ínfima parte dos conselheiros, entretanto, é remunerada com dinheiro e ações. A maioria recebe apenas dinheiro. O grau de comprometimento para com a corporação fica certamente diminuído.

As opiniões com relação à figura de *conselheiro-líder* são de aceitação, já que boa parte informa ser a favor da sua existência, entretanto, praticamente nenhuma corporação reconhece essa figura, provavelmente por serem entrevistados os próprios líderes que não quiseram se identificar como tal.

Há uma preocupação com o aumento de conselheiros independentes nos conselhos; a prática, entretanto, ainda não evidencia isto.

Os entrevistados acreditam, teoricamente, que os conselheiros não estão dedicando o tempo necessário às suas atividades. Entretanto, na prática, poucos pretendem tomar medidas com relação a isso, afirmando que os conselheiros de suas corporações estão dedicando o tempo necessário às suas obrigações.

Apesar de na teoria aceitarem bem a interferência de acionistas ativistas, não foram encontrados na pesquisa muitos casos de ativismo de acionistas.

Um percentual de 89,2% dos entrevistados demonstra interesse em que seja compulsoriamente limitada a participação de conselheiros em diversos conselhos simultaneamente. Os conselheiros, em sua maioria, participam de no máximo 3 conselhos, apesar de ainda não haver restrição das corporações no sentido de impedi-los de participar de mais. Não há preferência quanto à escolha de CEOs ou ex-CEOs.

A eleição dos conselheiros, feita principalmente pelos acionistas ou pela figura do seu presidente do conselho, não tem preocupação específica com diversidade de sexos ou racial, sendo que a sua escolha é feita a partir de outros fatores. Não há, portanto, consciência da importância da diversidade biológica, cultural, política, étnica, de sexos, de idade, religiosa ou racial como instrumento de representação da sociedade ou como elemento para melhoria do conselho, como defendido por autores como Rutledge (1998, p.7)

A baixa diversidade se comprova, também, com a insignificante participação de sindicatos nos conselhos, estando presentes em apenas 7% das corporações, de forma direta ou indireta.

Não há também diversidade no que diz respeito às nacionalidades. A maioria substantiva das corporações pesquisadas é caracteristicamente brasileira, com governança, presidentes de conselho e CEOs brasileiros. Quase a metade possui conselheiros de apenas uma nacionalidade: brasileira.

Quanto à diversidade profissional, é importante verificar, que a escolha de não CEOs para compor o conselho passa por candidatos de um universo de profissionais, como contadores, advogados, banqueiros e executivos seniores, tanto do próprio setor, quanto de outros setores.

Profissionais de áreas internas como marketing e finanças, ou restritas como a área de fusões, são aprioristicamente rejeitados. A experiência buscada é a trajetória comprovada, habilidade em conhecimento estratégico e conhecimentos de mercados internacionais.

A busca da internacionalização ratifica estudos do Global Corporate Governance Research Center¹, de Nova York (in *Exame*, 10/3/99: 118), que em pesquisas comparativas feitas em 1993 e 1998 com 125 conselhos de administração das maiores corporações mundiais, verificou que o grau de internacionalização dos conselhos

¹ Centro de Pesquisas sobre Governança Corporativa Global

aumentou de 38% para 60% em 5 anos. Ou seja, em 1998, representantes internacionais estavam presentes em 60% dos conselhos pesquisados. Verifica-se tendência a que as corporações deixem de ser multinacionais para serem globais.

Não se faz menção, quando da escolha dos conselheiros, ao perfil psicológico como proposto pelo *Top Management Summit* da Fundação Dom Cabral (1997, p. 7) que sugere estereótipos como o *questionador*, o *filósofo* e o *guardião*.

Quanto aos atributos buscados quando da escolha de candidatos a conselheiros, a preferência recai sobre quem tem: estratégia e visão, qualidades pessoais gerais (inteligência, integridade), trajetória de sucesso, experiência, tempo e comprometimento.

Os entrevistados têm uma visão positiva do relacionamento de suas corporações com outros grupos de interesse ali representados, como clientes, empregados, fornecedores, financiadores, comunidades e distribuidores, acreditando que a imagem pública da corporação em geral seja muito boa. Consideram também como muito positiva a relação de seus investidores institucionais com as corporações onde atuam, apesar de a interação entre eles ser pequena. Além disso, de um modo geral, o relacionamento das corporações com seus acionistas é visto como muito bom pelos entrevistados.

Os entrevistados reconhecem um conflito teórico entre os interesses das corporações e o dos investidores de curto prazo.

As opiniões sobre a importância da nacionalidade dos investidores são interessantes, pois, grande parte identifica os norte-americanos como mais interessados em investimentos de curto prazo, significando elemento complicador da gestão e da perpetuidade das corporações. Ao mesmo tempo, os respondentes consideram o mercado de capitais norte-americano como o mais importante a ser alcançado.

De um modo geral, não acreditam em disputa de representação na corporação, mudança de controle ou tendência a aquisições. Acreditam, entretanto, na possibilidade de acontecerem fusões. A previsão de fusões, aquisições ou incorporações no Brasil para o ano 2000 é de um volume financeiro da ordem de US\$ 21,5 bilhões (*Gazeta Mercantil*, 13 abr. 2000: A1).

As preocupações dos conselhos ainda estão focadas, principalmente, no desempenho corporativo. Na sua quase totalidade os presidentes de conselhos tomam conhecimento profundo e específico sobre a atuação da corporação em todas as suas áreas. Já se observa, entretanto, dedicação ao planejamento estratégico, à ética corporativa e à busca de conselheiros realmente independentes.

Apesar de algumas corporações estarem negociando ações ou lançando títulos ou bônus no mercado internacional, onde o risco de ações legais sobre os conselheiros e executivos é significativo, praticamente nenhuma corporação contratou seguro para cobertura de *Directors & Officers* (D&O) em tais circunstâncias. Algumas das entrevistadas têm títulos lançados nos EUA, mas nenhuma mostrou preocupação com o seguro de responsabilidade legal.

Com relação à ética e conduta corporativa, o conselho evidencia ser o principal responsável atual por cuidar disso, conjuntamente com a administração, representando isso uma inovação no comportamento organizacional.

A necessidade crescente de que as corporações se preocupem com aspectos éticos e ambientais faz com que esses tópicos sejam claramente entendidos como fundamentais, apesar de não existirem, na grande maioria, sistemas formais constituídos para garantir procedimentos politicamente corretos.

Poucos são os casos de violação significativa da norma corporativa, mas quando isto aconteceu, segundo os respondentes, os casos foram devidamente tratados.

As corporações mostram-se, segundo opinião pessoal de seus entrevistados, bastante aberta à ação dos conselheiros, permitindo-lhes contatar a estrutura administrativa sem pedir autorização ao CEO. Apesar de não impedidos, 59,5% dos conselheiros independentes e 70,3% dos conselheiros externos não costumam se reunir privadamente fora das reuniões do conselho.

Os investidores institucionais já estão presentes em boa parte das corporações, detendo fatias significativas do capital. Quando há estrangeiros atuantes no conselho, em boa parte estão representando interesses de investidores institucionais, também estrangeiros.

Outro ponto conclusivo verificado através da pesquisa é o aumento da importância dos conselhos de administração. Constatou-se que mesmo nas corporações familiares e nas que têm donos individualmente identificáveis, os processos de profissionalização são claros e as exigências para escolha dos conselheiros são cada vez maiores.

Os acionistas mostram-se cada vez mais interessados nos processos de governança corporativa e, apesar de existirem apenas 893 corporações de capital aberto no Brasil, há corporações, sem obrigação formal de terem conselhos de administração legalmente constituídos, que estão instituindo conselhos para garantir melhor governabilidade.

Considerações finais

Movimentos importantes estão acontecendo na vida das corporações de capital aberto que ampliam a importância do bom funcionamento dos conselhos de administração:

O BNDES, em decisão recente, estabeleceu dar prioridade para financiamento às empresas de capital aberto (*Gazeta Mercantil*, 20 mar. 2000: B1) e patrocinou a formação de comissão para estudar outros instrumentos de incentivo ao mercado de capitais.

Costa (1999: 154) observa que a importância do mercado de capitais como indutor e financiador do investimento é primordial. Para tal algumas reformas precisam ser feitas na lei das sociedades anônimas: equiparar o investidor nacional ao estrangeiro quanto aos ganhos de capital, revisar os tributos incentivando os investimentos de longo prazo, criar mecanismos que favoreçam a aplicação de risco.

O mercado de ações brasileiro, tradicionalmente fraco, está declinando nos seus volumes de negócios. Caiu do ano de 1997 para o ano 2000 de 600 para 360 milhões de dólares nas suas operações diárias (*Gazeta Mercantil* 28 fev. 2000: B2). As razões podem ser as mais diversas, mas, sem dúvida, o enfraquecimento da proteção dos minoritários em suas aplicações, a falta de transparência nas operações das corporações, além do vazamento de informações privilegiadas contribuindo para o enriquecimento de alguns em detrimento de muitos devem ter significância nesse processo.

O mercado de capitais clama por nova conceituação de empresa de capital aberto, da mesma forma que deseja a revisão da Lei das Sociedades Anônimas e nova estrutura organizacional para as bolsas de valores (Sá, 1999: A2)

Conselhos de administração atuantes poderiam ter evitado problemas como os do Banco Nacional, do Banco Econômico e da Encol, afirma Bengt Hallqvist, presidente

do IBGC, em entrevista (*Gazeta Mercantil*, 6 maio 1999: C6), evidenciando a função da governança corporativa eficaz de aumentar a visibilidade das atividades das corporações.

A ampliação da atuação e do poder de entidades como a CVM, Abrasca, Andima, Animec e de outras agências fiscalizadoras como a Anatel, criadas pelo mercado ou pelos governos, deve aumentar a possibilidade de transparência e de aumento da força dos minoritários nos conselhos de administração. Exemplo disso foi o afastamento, pela Anatel, de controlador de empresa de telecomunicações detentor de 85,19% das ações com direito a voto, conforme noticiado pela *Gazeta Mercantil* (1 jan. 2000: A-10).

Mas ainda persistem casos de empresas como as da área de energia elétrica (Coelba, Coelce, Paranapanema e CPFL) que buscam reduzir sua participação no mercado aberto, realizando operações de recompra de suas ações em poder de minoritários, a preços 60% menores do que aqueles que pagaram quando da privatização dessas companhias (*Gazeta Mercantil*, 29 nov. 1999: C1).

A possibilidade de bolsas de valores internacionais como a NASDAQ virem a realizar brevemente operações mundiais *on-line* deverá significar profunda transformação no mercado acionário em todo o mundo, com impactos fulminantes sobre as bolsas de países menos importantes economicamente. Será o advento do pequeno investidor globalizado (*Gazeta Mercantil*, 29 nov. 1999: C6).

Acionistas minoritários, cada vez mais ativos, estão tomando medidas contra o abuso do poder econômico dos grandes investidores, processando as corporações e buscando participar, por todos os meios, dos processos de governança.

Alguns casos recentes de acionistas minoritários prejudicados por fechamento ou abertura de capitais das corporações, outros por incorporações, fusões, cisões ou aquisições, estão estampados nos jornais.

A Tele Centro Oeste Celular Participações (*Gazeta Mercantil*, 13 mar. 2000: C6) é exemplo desse tipo de problema, onde até movimento de minoritários contra fechamento do capital da corporação está acontecendo.

Na impossibilidade legal de participar dos conselhos de administração, por exemplo, grupos de minoritários estão criando conselhos fiscais como instrumento de apoio à fiscalização da gestão e garantia de transparência das corporações onde investem (*Gazeta Mercantil*, 1 fev. 2000: C6).

A Associação dos Investidores do Mercado de Capitais – Animec, entidade que congrega investidores, está organizando-se para influir na nova legislação que está sendo proposta para as S/A (*Gazeta Mercantil*, 14 fev. 2000: C4), numa clara demonstração da vontade dos investidores de ampliar os instrumentos de participação na governança corporativa.

Os volumes de vendas, nos últimos 10 anos, das 100 mais representativas corporações de capital aberto, atuantes no Brasil, superou a cifra de R\$.1,2 trilhão, com ganho operacional superior a R\$.105 bilhões (*Gazeta Mercantil*, 3 jan. 2000: C1). Esses números, levantados pela Economática, demonstram a importância para o mercado brasileiro dessas corporações, que são obrigadas por lei a manterem conselho de administração funcionando.

No Brasil, parece que a legislação antecedeu a cultura, na medida em que se estabeleceu, por lei, a necessidade de se ter conselhos de administração funcionando, nas sociedades de capital aberto, sem que as corporações pudessem compreender a real função da governança corporativa.

Os conselhos de administração podem ser de fundamental importância para as corporações, desde que se entenda a sua função e se maximize a sua eficácia.

Esta pesquisa representa o início de processo de verificação quantitativa e qualitativa das teorias e práticas da governança corporativa no Brasil. Ela traz um

conjunto de informações que necessita ser entendido pelos interessados em governança corporativa no Brasil, de forma a permitir que sejam debatidos os conceitos emitidos pelos respondentes e analisadas suas práticas com uma visão planetária do processo.

Os resultados obtidos no estudo poderão ajudar as corporações, os conselheiros e os conselhos como um todo a compreender a importância de ter uma governança corporativa eficaz e as contribuições que o seu funcionamento correto poderá oferecer para a melhoria do desempenho da corporação.

Esta pesquisa, portanto, pode contribuir, acadêmica e operacionalmente, para o desenvolvimento dos conselhos e das corporações, na medida em que permita:

- ↳ auxiliar na profissionalização de conselhos e conselheiros, propiciando que se possa melhor conhecer suas funções, atribuições, responsabilidades e perfil, tanto o esperado quanto a dedicação efetivamente dada à governança;
- ↳ dar a conhecer como atuam conselhos e conselheiros *versus* suas propostas teóricas de ação;
- ↳ identificar claramente quem é o conselheiro de administração brasileiro e que opiniões expressa sobre a governança corporativa;
- ↳ tornar visíveis as contribuições dos conselhos para a melhoria do desempenho das corporações, na medida em que se conheça sua participação no planejamento, no desempenho e eficácia das corporações;
- ↳ destacar a importância dos conselhos como instrumentos de garantia de transparência das atividades, da ética e da responsabilidade social das corporações;
- ↳ contribuir com o aumento da visibilidade das atividades das corporações via ampliação da importância dos conselhos;
- ↳ acrescentar informações sobre governança corporativa que contribuam para o

desenvolvimento das corporações de capital aberto e conseqüentemente das ciências administrativas;

- ↳ servir de estímulo e referência para a realização de outros estudos a respeito da governança corporativa;
- ↳ aprofundar o conhecimento sobre estruturas organizacionais, conformações sociais e gestão dos conflitos de interesses e das relações de poder nas corporações.
- ↳ aumentar a transparência do mercado de ações, a segurança dos investidores e a maturidade do capitalismo brasileiro, na medida em que se amplia a participação de conselheiros independentes e se profissionaliza a atuação dos conselhos;
- ↳ ampliar a convicção da importância da governança corporativa como instrumento de aumento da credibilidade das corporações, da segurança de investidores e do fortalecimento do mercado acionário.

A continuidade desse estudo trará inegáveis benefícios a todos os participantes dessa pesquisa, respondentes, coordenadores e usuários e ajudará a alcançar, em futuro próximo, um padrão de governança corporativa efetivamente brasileiro, com visões teóricas e práticas mais semelhantes em suas realidades.

Algumas sugestões de discussão, debates ou operacionalizações dos conceitos aqui emitidos pelos respondentes poderiam ser interessantes, tais como:

- ↳ preparação de cursos temáticos sobre os assuntos pesquisados, notadamente aqueles que mostraram maior discrepância entre teoria e prática.
- ↳ formação de grupos de trabalho multiculturais para debates dos conceitos e das práticas brasileiras de governança corporativa.
- ↳ realização de *workshops* como instrumentos de melhoria das práticas brasileiras de governança corporativa.

Cabe, finalmente, observar que, se consideradas suas vendas anuais, as corporações entrevistadas representam fatia considerável do PIB brasileiro e que o valor do patrimônio e o número de empregos diretos por elas oferecidos também ratifica sua importância no rol das corporações brasileiras.

A participação social e política dessa elite de conselheiros, entretanto, mostrou-se pequena frente ao poder econômico efetivamente exercido. Como sugestão final e tendo em vista a importância dos respondentes no cenário nacional, valeria também a pena a criação de fórum permanente de governança corporativa, congregando conselheiros de administração brasileiros, nos moldes do Pensamento Nacional das Bases Empresariais – PNBE, para discutir e dar organicidade à capacidade que podem ter esses conselheiros de mudar a condição social, econômica, educacional e cultural do Brasil.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Referências bibliográficas

- ABRAMO, Perseu. *Pesquisa em Ciências Sociais. Pesquisa social, projeto e planejamento* São Paulo, 1974.
- AMORIM, Anderson A. *Conselho de administração – a volta por cima da gestão empresarial*. Trevisan, nº111, maio 1997.
- ARRINGTON, B.; GAUTAM, K. & McCABE W.J. *Continually improving governance*. Hospital Services Administration, 1995.
- AXELROD, Nancy R. *The chief executive's role in development the nonprofit board*. Washington, DC, NCNB, 1999.
- BADER, B.S. *Governance leadership of the organization: draft for discussion*. Unpublished ms, 1994.
- _____. *Planning successful board retreats*. Washington, D.C.: NCNB, 1998.
- BARCA, Fabrizio. *Corporate governance in Italy: issues, facts, and agency manuscript*. Roma, Bank of Italy, 1995.
- BAILEY, M. W. *The troublesome board member*. Washington D.C.: NCNB, 1996.
- BAYSINGER, B.D., KOSNIK, R & TURK, T.T. Effects of board and ownership structure on corporate R&D strategy. *Academy of Management Journal* n. 1, p. 205-214, 1991.
- BOYD, Colin. Ethics and corporate governance: the issues raised by the Cadbury Report in the United Kingdom. *Journal of Business Ethics*, n. 15, 1996.
- BOYD, Westfall and Stasch. *Marketing research - text and cases*. Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1995.

Referências bibliográficas

- BAZERMAN, M.H. & SCHOORMAN, F.D. A limited rationality model of interlocking directorates. *Academy of Management Review*, n. 8, p. 206-217, 1983.
- BURK, C.F. & McCANDLES H.E. Fulfilling the need to know. Ottawa, Canadá: *Business Quarterly*, Spring 1997, pg. 49 a 55.
- CalPERS Global Corporate Governance Principles*. Pesquisa na Internet, CalPERS on line, 27 nov. 1999.
- CADBURY, Sir Adrian. *A regulamentação das atividades de conselhos de administração: situação presente e evolução em curso*. São Paulo Centro de Tecnologia Empresarial, FDC. Palestra, 12 de abril, 1997.
- _____. *Report of Cadbury committee on the financial aspect of corporate governance*. London, Gee, 1992.
- CARVER, J. *Boards that make a difference*. San Francisco: Jossey-Bass, 1990.
- CERTO, Samuel C. *Modern management: diversity, quality, ethics, and the global environment*, 1994.
- CHURCHILL, G.A. *Marketing research - methodological foundations*. New York, The Dryden Press, 1979.
- CLAYTON, Andrew. *Governance, democracy and conditionality*. Oxford, London: Intrac, 1994.
- COSTA, Roberto Teixeira da. Quem financia o crescimento. *Exame*, p. 154, ed. 19 maio 1999.
- DAVIS, E. & KAY J. Corporation governance, takeovers and the role of the non-executive director. *Business Strategy Review*, n. 1/3, p. 17-35, Autumn.
- ENTINE, Jon. *Corporate ethics and accountability*. Pesquisa na Internet, corp.gov.net/forums/commentary/entine1.html. 1 dez. 1999.

-
- FERBER, R. *Handbook of marketing research*. New York, McGraw-Hill, Inc., 1974.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. *Novo dicionário Aurélio da língua portuguesa*, 2. ed. Rio de Janeiro, Nova Fronteira, 1986.
- FISCHMANN A. & ALMEIDA M. *Planejamento estratégico na prática*, 2. ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- FRENCH, P.A. Integrity, intentions and corporations. *American Business Law Journal*, v. 34, p. 141-155, 1996.
- FUNDAÇÃO DOM CABRAL. *Governança Corporativa*, subsídios ao Código Brasileiro de Melhores Práticas. Belo Horizonte, Centro de Tecnologia Empresarial, 1997.
- _____. *Top Management Summit*, relações entre acionistas, conselheiros e administradores nas corporações brasileiras. Belo Horizonte, Centro de Tecnologia empresarial, Súmula, 1997.
- GAZETA MERCANTIL. Investidor quer criar conselho fiscal na White Martins. São Paulo, 1 fev. 2000, p. C6.
- _____. Governo dará incentivo para mercado de ações. São Paulo, 28 fev. 2000, p. B2.
- _____. *Bndes vai dar prioridade à empresa aberta*. São Paulo, 20 mar. 2000, p. B1.
- _____. O novo manual de administração. São Paulo, 6 maio 1999, p. C6.
- _____. Fundos comprar participação em empresas. São Paulo, 4 ago. 1999, p. B2
- _____. *Companhias abertas ganham os anos 90*. São Paulo, 3 jan. 2000, p. C1

GAZETA MERCANTIL. Elétricas partem para "fechamento branco". São Paulo, 29 nov. 1999, p. C1.

_____. Nasdaq – Estratégia para atrair os brasileiros. São Paulo, 29 nov. 1999. p. C6.

_____. Nova Lei das S/A estimula emissões. São Paulo, 14 fev. 2000, p. C4.

_____. Andima lança hoje novo código de ética. São Paulo, 22 nov.1999, p. B2.

_____. Venda em bloco prejudica minoritários. São Paulo, 7 dez. 1999, p. C7.

_____. Informações que antecipam vantagens. São Paulo, 11 jan. 2000, p. C1.

_____. Aumentam hipóteses de abuso de poder. São Paulo, 24 jan. 2000, p. C4.

_____. Minoritários processam a Cosipa. São Paulo, 31 jan. 2000, p. C4.

_____. Acionista recorre à CVM contra operação da Acesita. São Paulo, 15 fev. 2000, p. C7.

_____. Controlador é afastado da administração da CRT. São Paulo, 2 fev. 2000, p. A-10.

GENERAL Motors Corporation. *Guia de Governança Corporativa da General Motors*. Washington D.C.: NACD, 1995.

GITMAN, Lawrence. *Princípios da administração financeira*. São Paulo: Harbra, 1997.

-
- GLOBAL CORPORATE GOVERNANCE RESEARCH CENTER – in Revista Exame, Artigo. São Paulo: 10/03/99,p. 118.
- GOODE, W. D.; HATT, Paul K. *Métodos em pesquisa social*. São Paulo: Cia Editora Nacional, 1968.
- GOUVÊA, Maria Aparecida. *Metodologia de pesquisa aplicada à administração II. Apostila*. São Paulo: 1997.
- GREEN, M. MARLIN A., KAMBER, V. e BERNSTEIN, J. *A case for the corporate democracy act of 1980* Washington, D.C.: Congress Watch, 1982.
- HAMEL, G. and C. K. Prahalad. Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 75-84, 1993.
- HOWE, Fisher. *The board members guide to fund raising*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1991
- _____. *The board member's guide to strategic planning*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997
- JONES, G., BUTLER, J. *Managing internal corporate entrepreneurship: an agency theory perspective*. *Journal of Management*, 1992, vol.18, p. 735.
- KAY J. e SILBERSTON, A., *Corporate Governance*, National Institute Economics Review, August 1995.
- KERLINGER, Fred N. *Foundations of behavioral research*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1964, p. 290-393, 469-470.
- KING, Charles. *Corporate governance: as melhores práticas e perspectivas de evolução*. Centro de Tecnologia Empresarial – FDC , Fundação Dom Cabral. São Paulo: Palestra, 11 de abril, 1997.

-
- KIRK, J. & MILLER, M. L. *Reliability and Validity of Qualitative Research*. Beverly Hills, 1986.
- KOONTZ, Harold. *The board of directors and effective management*, Nova York, McGraw-Hill, 1967 in LODI, J. B. *O conselho de administração nas sociedades anônimas*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1977.
- LAKATOS, E.M. e MARCONI, M.A, *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.
- LEAR, R.W. e YAVITZ B., *The Best and Worst Boards of 1996*, Measuring Corporate Governance, Chief Executive – novembro, 1997.
- LEGISLAÇÃO BRASILEIRA. *Lei 6404/76 em seus artigos 140, 141 e 142*
- LYNCH, J. M. *Activating the board of directors: A study of the process of increasing board effectiveness*. University microfilms, Ann Arbor, 1979.
- LODI, J.B. *A presidência da empresa*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1985.
- _____. *O conselho de administração nas sociedades anônimas*. São Paulo: Ed. Pioneira, 1977.
- MARCANTONIO, A. T. *et al. Elaboração e divulgação de trabalho científico* São Paulo: Ed. Atlas, 1996.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para elaboração de monografias e dissertações*, São Paulo, Atlas, 1994.
- MATTAR, F.N. *Pesquisa de Marketing - metodologia, planejamento, execução e análise*. São Paulo: Vol. 2, 1995.
- _____. *Pesquisa de Marketing - metodologia, planejamento*. São Paulo: Vol. I, 1996.

McCABE, W. J. *Total quality management in a hospital* Quality Review bulletin 18 (4), 134-40, 1992.

MOLZ, R., *The Theory of Pluralism in Corporate Governance: A Conceptual Framework and Empirical Test*, *Journal of Business Ethics* 14, pg.789-804, 1995.

_____. *The Theory of the board of directors: typologies of interaction*. The Journal of Business Strategy, Spring, 86-93, 1985.

NACD - National Association of Corporate Directors, *Report of the NACD Blue Ribbon Commission on Director Professionalism*. Washington D.C: NACD, 1996.

_____. *The 1995 Corporate Governance Survey*, Washington D.C., March, 1995.

_____. *Appendix A1 – General Motors board of directors corporate governance guidelines*. Agosto, 1995.

_____. *Appendix A2 – Companies Adopting corporate governance guidelines: the CalPERS list*. Agosto, 1995.

NAGEL, Ernst. *Metodologia da Pesquisa Científica* (nd)

NARVA, Richard. *Corporate governance in family controlled businesses*. Pesquisa na Internet, corp.gov.net/forums/commentary/entine1.html. 02/dez/1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Excelência na administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. *Planejamento estratégico – conceitos, metodologia e práticas*. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. *O executivo estadista - uma abordagem evolutiva para o executivo estrategista e empreendedor*. São Paulo: Atlas, 1991.

-
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Tratado de metodologia científica*. São Paulo: Pioneira, 1997.
- O'ROURKE, L. M. & BADER, R. S. *Principles for developing governance reports on quality and performance*. The Quality Letter, 2-14, 1992.
- PAGANO, Marco, PANETTA, F., ZINGALES, L.. *Why do companies go public? an empirical analysis*, manuscript. Graduate Scholl of Business, University of Chicago.
- PINHO, Manoel Orlando de Moraes. *Dicionário de termos de negócios*. São Paulo: Atlas, 1995.
- REIS, A H. M. A M. *Pesquisa Qualitativa em Marketing: Uma visão crítica a respeito da utilização desta metodologia no Brasil, a partir do testemunho de clientes e usuários de S. Paulo*. São Paulo, Dissertação de Mestrado, FEA-USP, 1994.
- ROBINSON, Maureen K. *Development the nonprofit board*. Washington, D. C.: NCNB, 1997.
- RUDIO, Franz Victor. *Introdução ao projeto de pesquisa científica*. Petrópolis: Ed. Vozes, 1996.
- RUTLEDGE, Jennifer. *Building board diversity*. Washington, D. C. NCNB, 1998 2nd printing.
- SÁ, Thomas Tosta de. *O pilar do desenvolvimento sustentado*. Gazeta Mercantil, Artigo. São Paulo: 26/10/99, p. A-2.
- SAMPSON, Peter. *Qualitative research and motivation research*. In: WORCESTER, Robert. *Consumer market research handbook*. Amsterdam: ed. ESOMAR, 1991, p. 29.
- SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: E.P.U., p.57-93,210, 571-601, 1960.

Referências bibliográficas

- SHLEIFER A. e VISHNY R.W. – *A Survey of Corporate Governance* – The Journal of Finance – Vol LII, nr. 2 – Junho, 1997.
- STONE, C. D. *Where the law ends*. New York: Harper and Row, 1975.
- TAPSCOT, Don, CASTON, Art. *Mudança de paradigma*. São Paulo: Makron Books, 1995.
- THIOLLENT, M. *Crítica metodológica, investigação social e enquete operária*. São Paulo: Polis, 1980.
- VANCE, S. C. *Corporate leadership: boards, directors and strategy*. New York: McGraw-Hill, 1983.
- ZAHRA, S. A. *Governance, ownership, and corporate entrepreneurship: the moderating impact of industry technological opportunities*. Academy of Management Journal, vol. 39, 1996.

Anexo A:
ARTIGOS DA LEI 6404/76

Referentes a conselhos de administração

Art. 140 - O conselho de administração será composto por, no mínimo, três membros, eleitos pela assembléia geral e por ela destituíveis a qualquer tempo, devendo o estatuto estabelecer:

I - O número de conselheiros, ou nº máximo e mínimo permitidos, e o processo de escolha e substituição do presidente;

II - O modo de substituição dos conselheiros;

III - O prazo de gestão, que não poderá ser superior a três anos, permitida a reeleição;

IV - As normas sobre convocação, instalação e funcionamento do conselho, que deliberará por maioria de votos.

Art. 141 - Na eleição dos conselheiros, é facultado aos acionistas que representem, no mínimo, 1/10 do capital social com direito a voto, esteja ou não previsto no estatuto, requerer a adoção do processo de voto múltiplo, atribuindo-se a cada ação tantos votos quantos sejam os membros do conselho, e reconhecido ao acionista o direito de acumular os votos num só candidato ou distribuí-los entre vários.

*1º. A faculdade prevista neste artigo deverá ser exercida pelos acionistas até 48 horas antes da assembléia geral, cabendo à mesma que dirigir os trabalhos da assembléia informar previamente aos acionistas à vista do livro de presença, o número de votos necessário para eleição de cada membro do conselho.

*2º. Os cargos que, em virtude de empate, não forem preenchidos, serão objeto de nova votação, pelo mesmo processo, observado o disposto no *1º. *in fine*.

*3º. Sempre que a eleição tiver sido realizada por esse processo, a destituição de qualquer membro do conselho de administração pela assembléia geral importará a destituição dos demais membros, procedendo-se a nova eleição; nos demais casos de vaga, não havendo suplente, a primeira assembléia geral procederá a nova eleição de todo o conselho.

*4º. Se o número de membros do conselho de administração for inferior a cinco, é facultado aos acionistas que representem 20%, no mínimo, do capital, com direito a voto, a eleição dos membros do conselho, observando o disposto no * 1º.

Art. 142 - Compete ao conselho de administração:

Inciso I - Fixar a orientação geral dos negócios da corporação;

Inciso II - Eleger e distribuir os diretores da corporação e fixar-lhes as atribuições observando o que a respeito dispuser o estatuto;

Inciso III - Fiscalizar a gestão dos diretores, examinar, a qualquer tempo, os livros e papéis da corporação, solicitar informações sobre os contratos celebrados e em via de celebração e quaisquer outros atos;

Inciso IV - Convocar assembléia geral quando julgar conveniente, ou no caso do art. 132;

Inciso V - Manifestar-se sobre o relatório da administração e as contas da diretoria;

Inciso VI - Manifestar-se previamente sobre atos ou contratos, quando o estatuto assim o exigir;

Inciso VII - Deliberar, quando autorizado pelo estatuto, sobre a emissão de ações ou de bônus de subscrição;

Inciso VIII - Autorizar, se o estatuto não dispuser em contrário, a alienação de bens do artigo permanente, a constituição de ônus reais e prestação de garantias a obrigações de terceiros;

Inciso IX - Escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

Anexo B:
CÓDIGO DO IBGC

AS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DO IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Missão do conselho de administração

A missão do conselho de administração é proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas agregando valor ao empreendimento.

O conselho de administração deve zelar pela observância dos valores, crenças e propósitos dos acionistas, nas atividades da corporação.

Competência do conselho de administração

O artigo 142 da Lei das Sociedades por Ações determina a competência do conselho de administração. Deve-se destacar a determinação de estratégias, a eleição e destituição de diretores, a fiscalização da gestão dos diretores e a eleição e destituição dos auditores independentes.

As atividades de competência do conselho de administração devem estar normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições, e prevenindo situações de conflito com a diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (CEO).

O conselho de administração deve estimular a criação formal de um código de ética da corporação.

O conselho de administração não deve imiscuir-se nos assuntos operacionais da diretoria executiva.

Comitês do conselho de administração

Várias atividades do conselho de administração precisam de análises profundas que tomam mais tempo do que é disponível nas reuniões. Diferentes comitês, cada um com alguns membros do conselho, devem ser formados, por exemplo: comitês de nomeação, de auditoria, de remuneração, etc. Os comitês estudam seus assuntos e preparam as decisões. Só o conselho pleno pode tomar as decisões.

Auditoria independente

O conselho de administração, ou o comitê de auditoria (se existe), negocia com os auditores independentes, estabelece o programa de auditoria e acerta o preço e prazo.

Tamanho do conselho

O tamanho do conselho de administração deve ser o menor possível, variando, em função do perfil da corporação, entre 5 e 9 membros.

Reunião dos conselheiros externos (sessão executiva)

É função do conselho avaliar a gestão da diretoria. Para que isto possa ser feito, sem constrangimento, é importante que os conselheiros, externos e independentes, possam reunir-se, sem a presença dos diretores/conselheiros internos. Se isto acontece com regularidade, os diretores se sentem menos desconfortáveis.

Convidados para as reuniões do conselho de administração

Pessoas-chave da corporação podem ser convidadas, ocasionalmente, para as reuniões do conselho de administração, para exporem suas atividades.

Avaliação do conselho e do conselheiro

A cada ano, deve ser feita uma avaliação *formal* do desempenho do conselho e de cada um dos conselheiros. A sistemática de avaliação deve ser adaptada à situação de cada corporação.

Qualificação do conselheiro

Cada conselheiro deve ter:

- ↳ Integridade pessoal
- ↳ Capacidade de ler e entender relatórios financeiros
- ↳ Ausência de conflitos de interesse
- ↳ Disponibilidade de tempo; e
- ↳ Motivação.

Na composição do conselho devem estar presentes, entre os membros, as seguintes experiências ou conhecimentos:

- ↳ Experiência, de participação, em bons conselhos de administração, ou seja, os reconhecidos por sua excelência;
- ↳ Experiências como executivo principal;
- ↳ Experiências em administrar crises;
- ↳ Conhecimentos de finanças;
- ↳ Conhecimentos contábeis;
- ↳ Conhecimentos do ramo da corporação;
- ↳ Conhecimento do mercado internacional;
- ↳ Visão estratégica;
- ↳ Contatos de interesse da corporação.

A maioria do Conselho deve ser definida. A sua duração deve ser curta, variando entre 1 e 3 anos. A reeleição não deve ser automática.

Limite de idade

Algumas pessoas já estão improdutivas antes de chegar aos 60 anos, outras estão muito produtivas aos 75 anos; se o mandato é curto e o sistema de avaliação de desempenho é eficiente, não deve ser fixado um limite de idade.

Mudança de ocupação principal do conselheiro

A ocupação principal do conselheiro é um dos fatores importantes em sua escolha. Quando muda a ocupação principal, o Conselheiro deve renunciar. O comitê de nomeação deve analisar a conveniência de propor a sua reeleição.

Remuneração do conselho

O Conselheiro deve receber na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal, aplicado ao tempo efetivamente dedicado à corporação pelo conselheiro.

Consultas externas

Os conselheiros devem ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, etc.) pagos pela corporação para obter uma segunda opinião. O conselho deve preparar um regulamento interno para isto.

Independência

A razão fundamental, da importância de independência é de evitar conflitos de interesse.

Conselheiro independente

A maioria do conselho deve ser formada por conselheiros independentes. A definição de independência é:

- ✘ Não ter qualquer vínculo com a corporação
- ✘ Não ter sido empregado da corporação ou alguma subsidiária
- ✘ Não estar oferecendo algum serviço ou produto à corporação
- ✘ Não ser empregado de alguma entidade que esteja oferecendo algum serviço ou produto à corporação
- ✘ Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor, gerente da corporação ou pessoa física controladora direta ou indireta da corporação.
- ✘ Não receber outra remuneração da corporação além dos honorários de Conselheiro ou eventuais dividendos (se também for acionista)

O Conselheiro deve trabalhar para o bem da corporação e, por conseguinte, para *todos* os acionistas.

O Conselheiro deve buscar máxima independência possível em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado para o cargo.

Conselheiros internos e externos

Há três classes de conselheiros:

I – Independentes (ver definição acima)

II – Externos (Conselheiros que não trabalham na corporação mas não são independentes)

III – Internos (Conselheiros que são diretores da corporação ou que são empregados pela corporação)

O Conselheiro fiscaliza a gestão dos diretores. Fiscalizar a si mesmo é uma situação típica de conflito de interesse, por conseguinte, deve-se evitar acumulação de cargos entre conselheiros e diretores.

Presidente do conselho e da diretoria

Deve-se buscar a separação dos cargos do presidente do conselho e do presidente da diretoria (executivo principal).

A lógica é a mesma do caso de evitar conselheiros internos. O conselho fiscaliza a gestão dos diretores, por conseguinte, o presidente do conselho não deve ser a mesma pessoa que o presidente da diretoria.

Liderança independente do conselho

No caso, em que o presidente do conselho e o presidente da diretoria sejam a mesma pessoa é importante que o conselho tenha um membro de peso, respeitado por seus colegas e a comunidade empresarial, em geral, que pode servir como um contrapeso, ao poder da pessoa que é presidente do conselho e da diretoria.

Transparência - *Disclosure*

Os acionistas têm o direito a informações transparentes, e oportunas, com respeito às corporações, onde estão investindo.

O funcionamento de um mercado de capital depende de informação transparente das corporações.

Porta-voz da corporação

O conselho de administração deve designar uma só pessoa, com a responsabilidade de ser o porta-voz da corporação, eliminando-se o risco de haver contradições entre as declarações do presidente do conselho e as do executivo principal. O diretor de relações com o mercado tem poderes, delegados pelo porta-voz da corporação.

Informação balanceada

As informações da corporação devem ser equilibradas, devendo tratar tanto de aspectos positivos quanto negativos, para facilitar, ao leitor, a correta avaliação da corporação.

Veracidade da informação

O conselho de administração e o porta-voz da corporação, devem assegurar-se de que as informações falsas devem ser punidas.

Sistemas de avaliação

Os sistemas de avaliação do conselho, dos conselheiros, do executivo principal e dos diretores devem ser explicados, no relatório anual da corporação.

Ações e remuneração dos conselheiros e diretores

Os Códigos de melhores práticas internacionais recomendam que o relatório anula especifique o número de ações e a remuneração de cada um dos conselheiros e diretores.

Práticas de governança corporativa

O relatório anual deve indicar qual código das melhores práticas tem sido usado pela corporação e explicar todos os desvios, da corporação, desse código.

Processos e funcionamento do conselho de administração

Avaliação do executivo principal

O conselho de administração deve fazer, anualmente, uma avaliação, formal, do desempenho do executivo principal.

Planejamento da sucessão

O conselho de administração deve ter, sempre atualizado, um plano de sucessão do executivo principal e de todas as outras pessoas chave da corporação.

Introdução de novos conselheiros

Cada novo conselheiro deve ser exposto a um programa de introdução, incluindo uma pasta do conselho com a descrição da função do conselheiro, os últimos relatórios

anuais, atas das assembléias ordinárias e extraordinárias, atas das reuniões do conselho e outras informações da corporação.

O novo conselheiro deve ser apresentado a seus colegas, aos diretores e às pessoas chave da corporação. Também deve visitar a fábrica e locais de negócios. Dependendo do perfil da corporação devem ser incluídos programas adicionais.

Reuniões do conselho de administração

Documentação das reuniões

A eficácia das reuniões do conselho de administração depende, muito, da qualidade da documentação distribuída, antecipadamente, aos conselheiros. As propostas para decisões devem ser formuladas. A documentação deve estar em mãos dos conselheiros, antes do fim de semana anterior à reunião. Os conselheiros devem ter lido tudo e estarem bem preparados para a reunião.

Agenda

A agenda da reunião do conselho de administração deve ser preparada pelo presidente do conselho, com base em sugestões de conselheiros e diretores.

Atas das reuniões do conselho de administração

É importante ter um bom secretário para as reuniões do conselho de administração. Decisões tomadas ficam registradas na ata. É importante que a ata seja fidedigna. Os conselheiros devem ler as atas com atenção.

Anexo C:
INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS - QUESTIONÁRIO

Pesquisa s/ Governança Corporativa

Favor responder às perguntas de forma tão completa quanto possível. Se a informação não estiver disponível ou a pergunta **não se aplicar**, favor escrever "NA" ao lado da mesma. Todas as respostas são estritamente confidenciais. Obrigado pela sua participação.

A. TAMANHO DO CONSELHO

1. Você acredita que os Conselhos são em geral muito grandes? Sim Não
2. O que você considera o tamanho ideal para um Conselho eficiente?
 5 6 7 8 9 10 11 12 Acima de 12
3. Qual o tamanho atual do seu Conselho?
 5 6 7 8 9 10 11 12 Acima de 12
4. Quantos conselheiros independentes* existem atualmente em seu Conselho?
 1 2 3 4 5 6
5. Você tem planos para aumentar esse número? Sim Não
6. Você reduziu o seu Conselho nos últimos dois anos? Sim Não
7. Você planeja fazê-lo em futuro próximo? Sim Não

* Para efeito desta pesquisa, "conselheiro independente" é definido como segue:

- * Não possui qualquer tipo de vínculo com a empresa, a não ser a posição de conselheiro.
- * Nunca foi funcionário da corporação ou de qualquer uma das suas subsidiárias.
- * Não presta serviços à empresa.
- * Não é funcionário de empresas que prestam serviços à sua empresa.
- * Não é parente de qualquer gerente da empresa.
- * Não recebe nenhuma outra remuneração da empresa, além dos honorários de conselheiro.

B. ORGANIZAÇÃO DO CONSELHO

1. Como os conselheiros são escolhidos para o seu Conselho?

Presidente/ CEO Comitê Independente de Nomeação/ Comitê de Conselheiros

Conselheiros Independentes Comitê de Nomeação com Indicações do Presidente/ CEO

2. A sua companhia separa as funções de CEO e de Presidente? Sim Não

3. Em caso positivo, de quantos Conselhos você participa? _____

4. Em caso negativo, você e seus conselheiros considerariam fazê-lo? Sim Não

5. A sua companhia tem um "conselheiro líder"? Sim Não

6. Em caso negativo, você e o seu Conselho considerariam adotar o conceito de "conselheiro líder"? Sim Não

7. A sua companhia tem uma política de restrição ao nº de Conselhos das quais seus executivos e/ ou conselheiros podem participar ao mesmo tempo? Sim Não

8. Em caso negativo, você e os seus conselheiros considerariam implementar essa política? Sim Não

9. Se os dois conceitos fossem indicados, qual seria a sua preferência?

Função de Presidente separada Conceito de conselheiro líder

10. Quantas vezes por ano o seu Conselho se reúne? 5 6 7 8 9 10 11 12

C. COMPOSIÇÃO DO CONSELHO

1. A sua companhia tem uma política de proibir um CEO de permanecer como membro do Conselho após a aposentadoria? Sim Não
2. Em caso negativo, a sua companhia consideraria implementar essa política? Sim Não
3. Que porcentagem de seus membros do Conselho são CEO?
 Menos da metade Aproximadamente a metade Mais da metade
4. No recrutamento de conselheiros com experiência como CEO, quais você prefere?
 CEO em atividade CEO aposentados
 Não há preferência
5. O seu advogado externo participa do seu Conselho como conselheiro? Sim Não
6. O seu banqueiro comercial ou de investimentos participa do seu Conselho como conselheiro? Sim Não
7. Algum de seus conselheiros tem contratos de consultoria? Sim Não
8. Quais grupos de interesse estão representados no seu Conselho?
 Sindicatos e/ ou outros empregados Instituições financeiras Fornecedores
 Acionistas Institucionais e/ ou outros Acionistas Majoritários

Diversidade Profissional:

9. No recrutamento de não CEO para participar do Conselho, que tipos de candidatos você considera?
(Favor classificar de 1 a 7 em ordem de preferência)

- a) ___ Executivos Sênior da Indústria da sua Companhia
- b) ___ Executivos Sênior externos à Indústria da sua Companhia
- c) ___ Indivíduos com experiência governamental
- d) ___ Indivíduos com experiência militar
- e) ___ Professores e administradores acadêmicos
- f) ___ Cientistas, engenheiros, especialistas tecnólogos
- g) ___ Profissionais (contadores independentes, advogados, banqueiros)
- h) ___ Outros _____

10. No recrutamento de não CEO para participar do Conselho, que tipo de experiência você considera?
(Favor classificar de 1 a 7 em ordem de preferência)

- a) ___ Indivíduos com trajetória comprovada
- b) ___ Experiência industrial
- c) ___ Mercados internacionais
- d) ___ Executivos com habilidade em finanças
- e) ___ Executivos com habilidade em marketing
- f) ___ Executivos com habilidade em fusões empresariais
- g) ___ Executivos com habilidade em planejamento estratégico de longo prazo
- h) ___ Outros _____ (Favor descrever)

11. Você tem representantes de sindicatos no seu Conselho? Sim Não

Diversidade de sexos e racial

12. Quantas conselheiras participam de seu Conselho atualmente? Nenhuma 1 2 3 ou mais

13. Quantos conselheiros originários de minorias participam de seu Conselho atualmente? Nenhum 1 2 3 ou mais

14. Em uma escolha entre dois candidatos a conselheiro igualmente qualificados, o seu comitê de nomeação tenderia a selecionar uma mulher ou indivíduo originário de minoria visando a aumentar a diversidade do Conselho? Sim Não

E. RELACIONAMENTO CEO - CONSELHO

1. Como CEO você utiliza o seus diretores, coletiva ou individualmente, como uma caixa de ressonância para as idéias/ propostas da administração?
- Coletivamente Individualmente Ambos
2. Qual dos seguintes adjetivos, se algum, descreve o seu Conselho?
- Pró-ativo Passivo "A voz do dono" Micro-gerenciador Monitorador
3. Como você caracteriza o seu relacionamento com o seu Conselho?
- Excelente Muito bom Bom Ruim
4. Os conselheiros independentes do seu Conselho se reúnem privadamente fora das reuniões de Conselho? Sim Não
5. Em caso positivo, com que frequência eles se reúnem?
- Anualmente Duas vezes por ano Três vezes por ano Trimestralmente, ou mais
6. Os conselheiros externos independentes entram em reunião executiva após as reuniões de Conselho? Sim Não
7. Em caso positivo, o CEO é informado do que transpira dessas reuniões executivas? Sim Não

F. ALTERAÇÕES NO CONSELHO

Você concorda ou não que as seguintes práticas de Governança Corporativa se tomem obrigatórias para todas as empresas públicas?

1. Que os Conselhos tenham uma maioria de conselheiros independentes Sim Não
2. Que os comitês de nomeação, remuneração e auditoria sejam compostos exclusivamente de conselheiros independentes (incluindo a presidência) Sim Não
3. Que os conselheiros independentes revelem totalmente os seus compromissos profissionais, com a estimativa de tempo para o cumprimento desses compromissos Sim Não
4. Que os conselheiros limitem o número de Conselhos dos quais eles participam simultaneamente Sim Não
5. Que os Conselhos formalizem as revisões de desempenho do Presidente/CEO e Conselho. Sim Não
6. Que as companhias nomeiem um presidente independente para o Conselho Sim Não
7. Que os conselheiros independentes revelem a causa e a correção planejada para os problemas das companhias com baixo desempenho ou com perdas contínuas Sim Não

G. MANDATO DO CONSELHEIRO

1. A sua companhia restringe o mandato do Conselho? Sim Não
2. Em caso positivo, qual deveria ser o limite? 3 anos ou menos 4 a 5 anos 6 anos ou mais
3. A sua companhia tem um Conselho escalonado? Sim Não
4. Em caso positivo, você considera a eliminação do seu Conselho escalonado? Sim Não
5. Qual é a idade para aposentadoria dos conselheiros da sua companhia?
- Nenhuma 65 - 70 71 - 72 Outra _____ (Favor preencher)
6. Você acha que a companhia deve restringir o mandato do Conselho? Sim Não

H. AVALIAÇÃO DE CONSELHEIROS, CONSELHO E PRESIDENTE/ CEO

1. Os seus conselheiros têm uma descrição escrita das suas funções? Sim Não
2. A sua companhia tem um processo de avaliação da eficiência da Conselho como um todo? Sim Não
3. Favor descrever esse processo Formal/ Por escrito Informal/ Oral
4. A sua companhia tem um processo para avaliar cada membro do Conselho? Sim Não
5. Favor descrever esse processo Formal/ Por escrito Informal/ Oral
6. A sua companhia tem um processo estabelecido para a remoção de conselheiros? Sim Não
7. Favor descrever esse processo Formal/ Por escrito Informal/ Oral
8. Você ou o seu Conselho pediu a demissão de um diretor, nos últimos dois anos? Sim Não
9. O seu Conselho tem um processo para avaliar o seu desempenho como Presidente/ CEO? Sim Não
10. Favor descrever esse processo Formal/ Por escrito Informal/ Oral
11. Na nomeação de candidatos para o Conselho, como você classificaria as seguintes atribuições?
(Favor classificar de 1 a 5 em ordem de importância para você, com 1 para a primeira escolha; favor não colocar empates)
- a) ____ Experiência industrial
- b) ____ Tempo e comprometimento
- c) ____ Lastro financeiro
- d) ____ Imagem pública
- e) ____ Contatos governamentais
- f) ____ Trajetória de sucesso
- g) ____ Estratégia/ Visão
- h) ____ Qualidades pessoais gerais (inteligência, integridade, etc.)

I. COMITÊS DO CONSELHO

1. Existe algum dos seguintes comitês em seu Conselho totalmente compostos por conselheiros independentes:

Auditoria Remuneração Finanças Executivo Outros _____

2. Quem nomeia os membros dos seus comitês de Conselho?

Comitê executivo Todo o Conselho Comitê de nomeação CEO/ Presidente

Outros _____

3. Quem nomeia o presidente dos comitês?

Comitê executivo Todo o Conselho Comitê de nomeação CEO/ Presidente

Outros _____

4. Os seguintes comitês em atividade no seu Conselho possuem um roteiro por escrito?

- | | | | |
|----|-----------------------|------------------------------|------------------------------|
| a) | Comitê de auditoria | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| b) | Comitê de remuneração | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| c) | Comitê de nomeação | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| d) | Comitê executivo | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| e) | Comitê financeiro | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

5. O seu Conselho tem algum dos seguintes comitês em atividade?

- | | | | |
|----|--|------------------------------|------------------------------|
| a) | Comitê de conselheiros/ Governança Corporativa | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| b) | Comitê de ética/ conformidade | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| c) | Administração de crises | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| d) | Planejamento estratégico | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| e) | Tecnologia | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| f) | Negócios públicos/ Políticas/ Responsabilidade social | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| g) | Conformidade ambiental ou comitê geral de conformidade | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| h) | Benefícios aos empregados/ Planos de aposentadoria | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| i) | Recursos humanos/ Relações trabalhistas/ Desenvolvimento gerencial | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

6. O seu Conselho tem atualmente "comitês especiais" dedicados a assuntos temporários (como uma fusão pendente)? Sim Não

7. Em caso positivo, qual é o nome ou objetivo desse comitê? _____

8. Quantas vezes por ano os seus comitês em atividade se reúnem? (coloque um número entre 1 e 12)

- | | |
|----|-------------------|
| a) | _____ Auditoria |
| b) | _____ Nomeação |
| c) | _____ Remuneração |
| d) | _____ Executivo |

J. O COMITÊ DE AUDITORIA E A FUNÇÃO DE AUDITORIA INTERNA

1. Os membros do comitê de auditoria estão tendo um grau de responsabilidade superior ao dos demais membros do Conselho? Sim Não
2. Você acha que eles deveriam ter? Sim Não
3. Em comparação com dois anos atrás, está mais difícil atrair os membros do seu Conselho para participarem do comitê de auditoria Sim Não
4. A sua companhia tem um roteiro por escrito para a função de auditoria interna? Sim Não
5. A quem está subordinado o seu auditor interno chefe?
- CEO Presidente (caso não seja o CEO)
 Presidente do comitê de auditoria Executivo financeiro chefe
6. O seu comitê de auditoria alguma vez já se reuniu privadamente com o seu auditor interno? Sim Não
7. O seu comitê de auditoria se reúne com auditores externos para rever a minuta de relatórios financeiros antes de emitidos? Sim Não
8. Qual comitê do Conselho, se algum, é responsável pela conformidade legal da corporação?
- Comitê de auditoria Outro _____ (Favor especificar)

K. ASSUNTOS DE REMUNERAÇÃO

1. A remuneração dos conselheiros na sua companhia é sujeita à aprovação dos acionistas? Sim Não
2. A remuneração dos CEO na sua companhia é sujeita à aprovação dos acionistas? Sim Não
3. Os conselheiros da sua companhia têm a obrigação de possuírem ações da companhia? Sim Não
4. Se os conselheiros têm obrigação de possuírem ações da companhia, quantas ações são obrigatórias?
- Até 100 101 a 500 501 a 1.000 Acima de 1.000
5. Como são remunerados atualmente os seus conselheiros? Ações Dinheiro e ações Apenas dinheiro
6. Como você acha que eles deveriam ser remunerados? Ações Dinheiro e ações Apenas dinheiro
7. A sua companhia tem um plano de aposentadoria para conselheiros? Sim Não
8. A sua companhia eliminou planos de aposentadoria para conselheiros? Sim Não

L. PROPOSTAS DE REPRESENTAÇÃO

1. Os seus acionistas votaram nos últimos dois anos qualquer uma das seguintes propostas de representação?

(Favor assinalar todas que se aplicam)

- | | | |
|--|------------------------------|------------------------------|
| a) Votação confidencial | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| b) Um voto por ação | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| c) Eliminação de Conselhos escalonados | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| d) Nomeação de conselheiros por acionistas | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| e) Aprovação pelos acionistas de medidas antiaquisição (cláusulas protetoras, Conselhos escalonados) | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| f) Separação das funções de Presidente e de CEO | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| g) Conceito de conselheiro líder | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| h) Eliminação de planos de pensão para conselheiros | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| i) Aprovação pelos acionistas de planos de desinvestimento | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| j) Pagamento dos conselheiros em ações | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |
| 2. Alguma das propostas acima foi implementada? | <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não |

3. Qual é a sua opinião pessoal com relação a esses conceitos?

- | | | | |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| a) Votação confidencial | <input type="checkbox"/> Positiva | <input type="checkbox"/> Negativa | <input type="checkbox"/> Neutra |
| b) Um voto por ação | <input type="checkbox"/> Positiva | <input type="checkbox"/> Negativa | <input type="checkbox"/> Neutra |
| c) Nomeação de conselheiros por acionistas | <input type="checkbox"/> Positiva | <input type="checkbox"/> Negativa | <input type="checkbox"/> Neutra |
| d) Aprovação pelos acionistas de medidas antiaquisição (cláusulas protetoras, Conselhos escalonados) | <input type="checkbox"/> Positiva | <input type="checkbox"/> Negativa | <input type="checkbox"/> Neutra |
| e) Separação das funções de Presidente e de CEO | <input type="checkbox"/> Positiva | <input type="checkbox"/> Negativa | <input type="checkbox"/> Neutra |
| f) Conceito de conselheiro líder | <input type="checkbox"/> Positiva | <input type="checkbox"/> Negativa | <input type="checkbox"/> Neutra |
| g) Eliminação de planos de pensão para conselheiros | <input type="checkbox"/> Positiva | <input type="checkbox"/> Negativa | <input type="checkbox"/> Neutra |

4. Como você vê o relacionamento da sua companhia com os acionistas em geral?

- Excelente Muito boa Boa Ruim

5. Com que frequência, se alguma, o seu Conselho ou um representante do seu Conselho se reúne com investidores institucionais?

- Anualmente Duas vezes por ano Mais do que duas vezes por ano

M. INVESTIDORES INSTITUCIONAIS

1. Que porcentagem do capital da sua companhia pertence a investidores institucionais?
 Nenhuma 1 a 25 por cento 26 a 50 por cento 51 a 75 por cento 76 a 100 por cento
2. Como você vê os seguintes investidores institucionais quanto aos seus horizontes de investimento?
- | | | |
|--|--------------------------------------|--------------------------------------|
| a) Fundos de pensão públicos | <input type="checkbox"/> Longo prazo | <input type="checkbox"/> Curto prazo |
| b) Fundos de pensão privados/ corporativos | <input type="checkbox"/> Longo prazo | <input type="checkbox"/> Curto prazo |
| c) Companhias de investimento/ Fundos mútuos | <input type="checkbox"/> Longo prazo | <input type="checkbox"/> Curto prazo |
| d) Companhias de seguro (vida, propriedade, acidentes) | <input type="checkbox"/> Longo prazo | <input type="checkbox"/> Curto prazo |
| e) Gestão de fortunas | <input type="checkbox"/> Longo prazo | <input type="checkbox"/> Curto prazo |
| f) Fundações | <input type="checkbox"/> Longo prazo | <input type="checkbox"/> Curto prazo |
3. Qual é a sua visão geral sobre acionistas ativistas que pretendem envolver-se mais na revisão da estratégia e do desempenho corporativo:
- Os ativistas geralmente adotam atitudes responsáveis
 - Os ativistas interferem com muita freqüência em áreas além da sua competência
 - Os ativistas com muita freqüência não dão tempo suficiente à administração para a solução dos problemas
4. Sob quais circunstâncias você acha que se justifica a intenção dos acionistas em substituir a alta administração (como ocorreu na IBM, Westinghouse, General Motors, American Express e no Brasil, Lacta, Varig e Perdigão)
- Falha importante da estratégia de longo prazo
 - Mau desempenho financeiro continuado relativo à indústria
 - Nenhum dos anteriores
5. Como você caracterizaria a postura do seu maior investidor institucional nas negociações com a sua companhia?
- Passiva Construtiva Adversária Intervencionista

6. Como você caracterizaria a sua postura nas negociações com seu maior investidor institucional?

- Comunicações rotineiras com acionistas
- Programa ativo de relacionamento com os investidores
- Busca ativamente o envolvimento dele em assuntos importantes

7. Você acha que existe um conflito entre os interesses dos investidores de curto prazo e os das corporações?

- Sim Não

8. Como você vê as relações da sua companhia com os seus investidores institucionais? *(Se aplicável)*

- Excelente Muito boa Boa Ruim

N. OUTROS GRUPOS

1. Como você vê o relacionamento da sua companhia com os seguintes grupos?

- | | | | | |
|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|-------------------------------|
| a) Clientes | <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Muito boa | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Ruim |
| b) Empregados | <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Muito boa | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Ruim |
| c) Fornecedores | <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Muito boa | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Ruim |
| d) Financiadores | <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Muito boa | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Ruim |
| e) Comunidades locais | <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Muito boa | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Ruim |
| f) Vendedores/ Fornecedores | <input type="checkbox"/> Excelente | <input type="checkbox"/> Muito boa | <input type="checkbox"/> Boa | <input type="checkbox"/> Ruim |

2. Como você caracterizaria a sua imagem pública em geral?

- Excelente Muito boa Boa Ruim

O. MUDANÇA DE CONTROLE

1. Você acha que existe uma crescente tendência de que a sua companhia esteja

sujeita a uma disputa de representação envolvendo a mudança de controle da sua

companhia nos próximos cinco anos?

- Sim Não

2. Você acha que existe uma crescente tendência de que a sua companhia esteja

sujeita a uma oferta de aquisição nos próximos cinco anos?

- Sim Não

3. Você acha que existe uma crescente tendência de que a sua companhia esteja

sujeita a uma fusão nos próximos cinco anos?

- Sim Não

P. PREOCUPAÇÕES COM COMPROMISSOS

1. A que tipo de ações legais os seus conselheiros e executivos tem sido sujeitos nos últimos dois anos?
(Favor assinalar todos os itens que se aplicam)

- a) Ações baseadas na Lei do Colarinho Branco
- b) Ações baseadas em suposta revelação de dados confidenciais após uma queda em preços de ações
- c) Ações baseadas em suposta violação a leis ambientais
- d) Ações baseadas em suposta violação a leis comerciais internas (antitruste, Cade, etc.)
- e) Ações baseadas em suposta violação a leis trabalhistas, de saúde, sanitárias ou de segurança ocupacional
(propostas por empregados ou por algum organismo legal)

2. Você considera todas essas ações sem mérito? Sim Não

Q. SEGURO DE CONSELHEIROS E EXECUTIVOS

1. Os seus conselheiros e diretores são cobertos por seguro de responsabilidade D&O*? Sim Não
2. Os seus conselheiros e diretores recebem uma cópia da apólice D&O? Sim Não
3. Os seus conselheiros e diretores são cobertos por outras formas de seguro, como indenização? Sim Não
4. A sua apólice D&O cobre todos os seus conselheiros e diretores? Sim Não
5. Houve nos últimos cinco anos uma redução substancial no número de exclusões da sua apólice D&O? Sim Não
6. Nos últimos cinco anos você tentou renegociar as condições e a cobertura da sua apólice D&O? Sim Não
7. Em caso positivo, você obteve sucesso? Sim Não
8. Qual é a faixa dos limites da sua apólice D&O? (em milhões)
- 1 2 - 5 6 - 9 10 - 19 20 - 29 30 - 39 40 - 49 50 - 99 Acima de 100
9. O que é dedutível na sua apólice D&O? (em milhares)
- 5 - 9 10 - 14 15 - 19 20 - 24 25 - 49 50 - 99 100 - 199 200 - 299
- 200 - 299 Acima de 500

*D&O = Seguro de cobertura a conselheiros e diretores

R. ÉTICA E CONDUTA CORPORATIVA

1. Quem supervisiona a conduta ética corporativa?

- Presidente/ CEO O Conselho como um todo O Comitê de Auditoria
 Outros _____ (Favor especificar)

2. A sua companhia tem uma norma escrita de conformidade ética/ legal? Sim Não

3. Em caso positivo, os seus conselheiros receberam cópias? Sim Não

4. Você está agora redigindo ou revisando uma norma? Sim Não

5. Houve nos últimos dois anos alguma violação significativa da sua norma? Sim Não

6. Em caso positivo, de que maneira a violação foi tratada? Sim Não

7. Quem agiu? A administração O Conselho Um comitê do Conselho

8. A sua companhia estabeleceu procedimentos para submeter atividades questionáveis à atenção do Conselho? Sim Não

9. Em caso positivo, que procedimentos foram implementados? (Favor assinalar todos os itens que se aplicam)

- Linha especial Ombudsman Outros _____

10. Existe algum procedimento na sua companhia através do qual os conselheiros podem entrar em contato com os empregados e a gerência sem primeiro pedir a sua aprovação? Sim Não

11. A sua organização tem um executivo dedicado à conformidade corporativa? Sim Não
12. Em caso negativo, quem supervisiona os casos de conformidade para o Conselho?
 O Conselho geral A administração Outros _____
13. Existe um procedimento estabelecido para garantir que a norma de conduta seja amplamente divulgada e os empregados recebam treinamento adequado? Sim Não
14. Existe um programa definido para divulgar informações relacionadas com a conformidade? (por exemplo manuais documentados, vídeos, treinamento) Sim Não
15. O Conselho foi informado da importância do estabelecimento de um programa de conformidade corporativa? Sim Não
16. O seu programa de conformidade é revisto regularmente? Sim Não
17. Os conselheiros são informados das alterações às exigências de conformidade, e o seu impacto potencial na sua organização? Sim Não
18. O seu programa de conformidade visa tanto os casos relacionados com a indústria como a conformidade corporativa em geral (empregados, ambiente)? Sim Não
19. A organização tem uma norma de conduta atualizada? Sim Não
20. A sua organização tem um programa de comunicação anônima de casos potenciais de não conformidade ética? Sim Não
21. Existe um processo para rastrear consultas ao programa de comunicação anônima para identificar perfis de comportamento ou conflitos potenciais sérios? Sim Não

S. DESEMPENHO CORPORATIVO

1. O seu Conselho está envolvido no planeamento estratégico da sua companhia? Sim Não
2. Os seus conselheiros têm uma influência significativa no planeamento estratégico da sua companhia? Sim Não
3. O plano da sua companhia é dirigido contra a concorrência? Sim Não
4. Os seus conselheiros recebem regularmente informações a respeito dos concorrentes domésticos e (se aplicável) internacionais da sua companhia? Sim Não
5. Os seus conselheiros recebem regularmente informações baseadas nos seguintes indicadores não financeiros de desempenho corporativo?
- a) Indicadores de inovação (por ex., tempo de chegada do produto ao mercado, percentagem de vendas dos novos produtos) Sim Não
- b) Indicadores internos da qualidade do produto (por ex., proporção de defeitos e de sucateamento) Sim Não
- c) Indicadores externos da qualidade do produto (por ex., proporção de retornos e de reparos em garantia) Sim Não
- d) Satisfação do cliente Sim Não
- e) Satisfação dos empregados Sim Não
- f) Índice de turnover e de demissão dos empregados Sim Não
- g) Absenteísmo dos empregados Sim Não
- h) Indicadores de envolvimento dos empregados (por ex., número de sugestões por empregado) Sim Não
- i) Indicadores da velocidade dos processos (tempo de ciclo, giro do estoque, tempo para o desenvolvimento de novos produtos) Sim Não
- j) Outros (*Favor fornecer indicadores não financeiros representativos*)

6. Quando os conselheiros recebem informações sobre resultados financeiros (Retorno sobre patrimônio, retorno aos acionistas, ganho por ação, fluxo de caixa descontado, etc.) eles estão desmembrados por unidade de negócio? Sim
7. O seu Conselho é regularmente informado sobre progressos ou problemas nas seguintes áreas?
- a) Novos sistemas de pagamento (por ex. repartição de ganhos, pagamento baseado em grupos, planos de participação nos lucros) Sim Não
- b) Envolvimento dos empregados através de times ou grupos de solução de problemas Sim Não
- c) Engenharia simultânea Sim Não
- d) Relacionamento de parceria com clientes e fornecedores Sim Não
- e) Orçamentos e programas de treinamento Sim Não
- f) Programas de qualidade abrangendo toda a companhia Sim Não
- g) Reestruturação envolvendo grande número de demissões Sim Não

T. ASSUNTOS DOMINANTES

1. Qual a ordem de importância que você daria aos seguintes assuntos? (Favor classificar de 1 a 12, sendo 1 a primeira escolha. Favor não colocar empates)

- a) ___ Sucessão do CEO
- b) ___ Relacionamento Conselho/ CEO
- c) ___ Mudança de controle (voto por procuração, aquisição)
- d) ___ Remuneração
- e) ___ Governança Corporativa (Estruturas para responsabilidade)
- f) ___ Desempenho corporativo
- g) ___ Regulamentação federal e estadual
- h) ___ Responsabilidade/ Seguros
- i) ___ Nomeação/ Sucessão
- j) ___ Relacionamento com acionistas
- k) ___ Relacionamento com outros grupos (empregados, credores, fornecedores, etc.)
- l) ___ Planejamento estratégico
- m) ___ Outros _____

2. O seu Conselho está envolvido no processo de planejamento estratégico?

Sim

U. GOVERNANÇA CORPORATIVA GLOBAL

1. Existe uma nacionalidade dominante nos membros do seu Conselho?
- Sim - a nacionalidade dos acionistas majoritários
- Não - a participação no Conselho é verdadeiramente multinacional
2. Outros _____
3. Quantas nacionalidades estão representadas no seu Conselho? 1 2 3 4
4. Se o seu Conselho tem um ou mais estrangeiro, qual a razão? (Favor assinalar todos os itens que se aplicam)
- a) Como representante de um investidor estrangeiro ou financiador (incluindo joint-ventures)
- b) Como chefe de uma subsidiária estrangeira
- c) Como um especialista em um país estrangeiro onde a sua companhia tem ou deseja ter presença no mercado
- d) Como um/ uma especialista no seu campo de atividade
5. Que percentagem das suas ações são mantidas por investidores fora do seu país sede?
- 11 a 30% 31 a 50% 51 a 75% 76 a 100%
6. Qual a sua opinião sobre os seguintes conceitos de Governança Corporativa?
- a) Conselho de administração e diretoria como duas entidades separadas (como em alguns países da Europa) Positiva Negativa Neutra
- b) Propriedade cruzada (empresas com ações e conselheiros acionistas em outras empresas e vice-versa, como na Europa e no Japão) Positiva Negativa Neutra
- c) Ativismo de acionistas, como nos E.U.A. Positiva Negativa Neutra

7. Quais mercados de capitais fora do seu país sede você acha que são os mais importantes para a sua companhia ter acesso nos próximos anos?

- França Alemanha Japão Suíça Reino Unido E.U.A.
 Outros _____ (*Favor especificar*)

8. Em geral, quais destes mercados você considera que são mais caracterizados por instituições interessadas em investimentos produtivos de longo prazo?

- França Alemanha Japão Suíça Reino Unido E.U.A.
 Outros _____ (*Favor especificar*)

9. Em geral, quais destes mercados você considera que são mais caracterizados por instituições interessadas em investimentos de curto prazo?

- França Alemanha Japão Suíça Reino Unido E.U.A.
 Outros _____ (*Favor especificar*)

10. Quais são as suas maiores preocupações no seu relacionamento com acionistas estrangeiros?

Anexo D:
ÍNTEGRA DOS RESULTADOS

A Tamanho do conselho

1. Você acredita que os conselhos são em geral muito grandes?

CONSELHOS	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	9	24.3%	24.3%
02.NÃO	26	70.3%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. O que você considera o tamanho ideal para um conselho eficiente?

TAMANHO	Freq.	Percent.	Cum.
05	6	16.2%	16.2%
06	3	8.1%	24.3%
07	13	35.1%	59.5%
08	7	18.9%	78.4%
09	6	16.2%	94.6%
10	1	2.7%	97.3%
11	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Qual o tamanho atual do seu conselho?

ATUAL	Freq.	Percent.	Cum.
04	1	2.7%	2.7%
05	9	24.3%	27.0%
06	5	13.5%	40.5%
07	3	8.1%	48.6%
08	5	13.5%	62.1%
09	6	16.2%	78.3%
10	3	8.1%	86.4%
11	1	2.7%	89.1%
12	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. Quantos conselheiros independentes existem atualmente em seu conselho?

QUANTOS	Freq.	Percent.	Cum.
00	10	27.0%	27.0%
01	4	10.8%	37.8%
02	8	21.6%	59.5%
03	4	10.8%	70.3%
04	3	8.1%	78.4%
05	5	13.5%	91.9%
06	1	2.7%	94.6%
10	1	2.7%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. Você tem planos para aumentar esse número?

PLANOS	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	9	24.3%	24.3%
02.NÃO	25	67.6%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. Você reduziu o seu conselho nos últimos dois anos?

REDUZIU	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NÃO	34	91.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

7. Você planeja fazê-lo em futuro próximo?

PLANEJA	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NÃO	34	91.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

B. Organização do conselho

1. Como os conselheiros são escolhidos para o seu conselho?

ESCOLHIDOS	Freq.	Percent.	Cum.
01.ACIONISTAS	19	48.7%	48.7%
02.PRESIDENTE	7	17.9%	66.6%
03.COMITÊ/INDEPENDENTE	4	10.2%	76.8%
04.CONSELHO/INDEPEDENTE	1	2.6%	79.4%
05.COMITE/NOMEAÇÃO	3	7.7%	87.1%
06.ESTATUTÁRIOS	1	2.6%	89.7%
07.NOMEADO PELO PRESIDENTE	1	2.6%	92.3%
NA	3	7.7%	100.0%
Total	39	100.0%	

2. A sua corporação separa as funções de CEO e de presidente?

SEPARA	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	30	81.1%	81.1%
02.NÃO	6	16.2%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Em caso positivo, de quantos conselhos você participa?

QUANTOS	Freq.	Percent.	Cum.
00	1	2.7%	2.7%
01	8	21.6%	24.3%
02	4	10.8%	35.1%
03	4	10.8%	45.9%
04	1	2.7%	48.6%
05	3	8.1%	56.8%
06	1	2.7%	59.5%
07	1	2.7%	62.2%
09	1	2.7%	64.9%
10	2	5.4%	70.3%
11	1	2.7%	73.0%
17	1	2.7%	75.7%
NA	9	24.3%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. Em caso negativo, você e seus conselheiros consideram fazê-lo?

FAZE_LO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	5	13.5%	13.5%
02.NÃO	4	10.8%	24.3%
NA	28	75.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. A sua corporação tem um "Conselheiro líder"?

LIDER	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	15	40.5%	40.5%
02.NÃO	21	56.8%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100,0%	

6. Em caso negativo, você e seu conselho considerariam adotar o conceito de "Conselheiro líder"?

ADOTAR	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	2	5.4%	5.4%
02.NÃO	18	48.6%	54.1%
NA	17	45.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

7. A sua corporação tem uma política de restrição ao número de conselhos dos quais seus executivos e/ou conselheiros podem participar?

RESTRICAO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	6	16.2%	16.2%
02.NÃO	30	81.1%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

8. Em caso negativo, você e os seus conselheiros considerariam implementar essa política?

IMPLEMENTAR	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	8	21.6%	21.6%
02.NÃO	19	51.4%	3.0%
NA	10	27.0%	100.0%
Total	37	100.0%	

9. Se os dois conceitos fossem indicados, qual seria a sua preferência?

PREFERÊNCIA	Freq.	Percent.	Cum.
01.FUNÇÃO DE PRESIDENTE	28	68.3%	68.3%
02.CONSELHEIRO LÍDER	7	17.0%	85.3%
NA	6	14.7%	100.0%
Total	41	100.0%	

10. Quantas vezes por ano seu conselho se reúne?

REUNE	Freq.	Percent.	Cum.
02	2	5.4%	5.4%
04	5	13.5%	18.9%
05	1	2.7%	21.6%
06	8	21.6%	43.2%
12	16	43.2%	86.5%
13.OUTROS	4	10.8%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

C. Composição do conselho

1. A sua corporação tem uma política de proibir um CEO de permanecer como membro do conselho após a aposentadoria?

PROIBIR	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NÃO	32	86.5%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Em caso negativo, a sua corporação consideraria implementar essa política?

CONSIDERARIA	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	4	10.8%	10.8%
02.NÃO	26	70.3%	81.1%
NA	7	18.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Que porcentagem de seus membros do conselho são CEO?

PORCENTAGEM	Freq.	Percent.	Cum.
01.- DA METADE	27	73.0%	73.0%
02.APROX. A METADE	4	10.8%	83.8%
03.+DA METADE	1	2.7%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. No recrutamento de conselheiros com experiência como CEO, quais você prefere?

RECRUTAMENTO	Freq.	Percent.	Cum.
01.CEO/ATIVIDADE	12	32.4%	32.4%
02.CEO/APOSENTADOS	1	2.7%	35.1%
03.NÃO HÁ PREF.	21	56.8%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. O seu advogado externo participa do seu conselho como conselheiro?

ADVOGADO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	9	24.3%	24.3%
02.NÃO	26	70.3%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. O seu banqueiro comercial ou de investimentos participa do seu conselho como conselheiro?

BANQUEIRO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	5	13.5%	13.5%
02.NÃO	31	83.8%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

7. Alguns de seus conselheiros tem contratos de consultoria?

CONTRATO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	8	21.6%	21.6%
02.NÃO	28	75.7%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

8. Quais grupos de interesse estão representados no seu conselho?

GRUPOS	Freq.	Percent.	Cum.
01.SINDICATOS	3	7.0%	7.0%
02.INSTITUIÇÕES	5	11.6%	18.6%
03.FORNECEDORES	6	14.0%	32.6%
04.ACIONISTAS	22	51.2%	83.8%
05.OUTROS GRUPOS	2	4.6%	88.4%
NA	5	11.6%	100.0%
Total	43	100.0%	

Diversidade Profissional

9. No recrutamento de não CEO para participar do conselho, que tipos de **candidatos** você considera?

a) Executivos *Seniores* da Indústria da sua corporação

EXECUTIVO_IND	Freq.	Percent.	Cum.
01	8	21.6%	21.6%
02	9	24.3%	45.9%
03	6	16.2%	62.2%
05	1	2.7%	64.9%
07	5	13.5%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) Executivos *Seniores* externos à Indústria da sua corporação

EXECUTIVO_EXT	Freq.	Percent.	Cum.
01	12	32.4%	32.4%
02	10	27.0%	59.5%
03	3	8.1%	67.6%
04	2	5.4%	73.0%
05	1	2.7%	75.7%
06	1	2.7%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) Indivíduos com experiência governamental

IND_GOVER	Freq.	Percent.	Cum.
01	1	2.7%	2.7%
02	3	8.1%	10.8%
03	4	10.8%	21.6%
04	3	8.1%	29.7%
05	7	18.9%	48.6%
06	6	16.2%	64.9%
07	2	5.4%	70.3%
NA	11	29.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

d) Indivíduos com experiência militar

IND_MILITAR	Freq.	Percent.	Cum.
01	1	2.7%	2.7%
02	2	54.4%	8.1%
04	1	2.7%	10.8%
07	17	45.9%	56.8%
NA	16	43.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

e) Professores e administradores, acadêmicos

PROFESSORES	Freq.	Percent.	Cum.
03	3	8.1%	8.1%
04	10	27.0%	35.1%
05	5	13.5%	48.6%
06	9	24.3%	73.0%
NA	10	27.0%	100.0%
Total	37	100.0%	

f) Cientistas, engenheiros, especialistas em tecnologia

CIENTISTAS	Freq.	Percent.	Cum.
01	2	5.4%	5.4%
02	1	2.7%	8.1%
03	4	10.8%	18.9%
04	7	18.9%	37.8%
05	6	16.2%	54.1%
06	4	10.8%	64.9%
NA	13	35.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

g) Profissionais (contadores, advogados, banqueiros)

PROFISSIONAIS	Freq.	Percent.	Cum.
01	10	27.0%	27.0%
02	8	21.6%	48.6%
03	8	21.6%	70.3%
04	2	5.4%	75.7%
05	4	10.8%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

h) Outros

OUTROS	Freq.	Percent.	Cum.
01	2	5.4%	5.4%
02	2	5.4%	10.8%
04	1	2.7%	13.5%
NA	32	86.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

10. No recrutamento de não CEO para participar do conselho, que tipo de *experiência* você considera?

a). Indivíduos com trajetória comprovada

TRAJETORIA	Freq.	Percent.	Cum.
01	19	51.4%	51.4%
02	8	21.6%	73.0%
03	2	5.4%	78.4%
04	1	2.7%	81.1%
05	1	2.7%	83.8%
07	2	5.4%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) Experiência industrial

EXPERIÊNCIA	Freq.	Percent.	Cum.
01	2	5.4%	5.4%
02	3	8.1%	13.5%
03	6	16.2%	29.7%
04	3	8.1%	37.8%
05	4	10.8%	48.6%
06	7	18.9%	67.6%
07	6	16.2%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) Mercados internacionais

MERCADOS	Freq.	Percent.	Cum.
01	3	8.1%	8.1%
02	5	13.5%	21.6%
03	10	27.0%	48.6%
04	5	13.5%	62.2%
05	5	13.5%	75.7%
06	1	2.7%	78.4%
07	4	10.8%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

d) Executivos com habilidade em finanças

FINANCAS	Freq.	Percent.	Cum.
01	1	2.7%	2.7%
02	5	13.5%	16.2%
03	7	18.9%	35.1%
04	4	10.8%	45.9%
05	6	16.2%	62.2%
06	2	5.4%	67.6%
07	4	10.8%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

e) Executivos com habilidade em marketing

MARKETING	Freq.	Percent.	Cum.
01	1	2.7%	2.7%
02	3	8.1%	10.8%
03	6	16.2%	27.0%
04	6	16.2%	43.2%
05	6	16.2%	59.5%
06	6	16.2%	75.7%
07	3	8.1%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

f) Executivos com habilidade em fusões empresariais

FUSÕES_EMPRESARIAIS	Freq.	Percent.	Cum.
01	2	5.4%	5.4%
02	2	5.4%	10.8%
03	3	8.1%	18.9%
04	5	13.5%	32.4%
05	6	16.2%	48.6%
06	5	13.5%	62.2%
07	6	16.2%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

g) Executivos com habilidade em planejamento estratégico de longo prazo

PLANEJAMENTO	Freq.	Percent.	Cum.
01	12	32.4%	32.4%
02	8	21.6%	54.1%
03	3	8.1%	62.2%
04	2	5.4%	67.6%
05	2	5.4%	73.0%
06	4	10.8%	83.8%
07	2	5.4%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

h) Outros

OUTROS	Freq.	Percent.	Cum.
01	2	5.4%	5.4%
02	2	5.4%	10.8%
04	1	2.7%	13.5%
NA	32	86.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

11. Você tem representantes de sindicatos no seu conselho?

REPRESENTANTES	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NÃO	28	75.7%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

Diversidade de Sexos e Racial

12. Quantas mulheres participam de seu conselho atualmente?

MULHERES	Freq.	Percent.	Cum.
00.NENHUMA	26	70.3%	70.3%
01	6	16.2%	86.5%
02	1	2.7%	89.2%
03 OU MAIS	2	5.4%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

13. Quantos conselheiros originários de minorias participam de seu conselho atualmente?

QUANTOS	Freq.	Percent.	Cum.
00.NENHUM	30	81.1%	81.1%
01	2	5.4%	86.5%
02	1	2.7%	89.2%
03 OU MAIS	1	2.7%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

14. Em escolha de dois candidatos a conselheiro igualmente qualificados, o seu comitê de nomeação tenderia a selecionar uma mulher ou indivíduo originário de minoria visando a aumentar a diversidade do conselho?

SELECIONAR	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	9	24.3%	24.3%
02.NÃO	25	67.6%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

D. Participação em conselhos

1. Em quantos conselhos você acha que um CEO **em atividade** (ou outro profissional em atividade) poderia participar efetivamente como um conselheiro externo?

ATIVIDADE	Freq.	Percent.	Cum.
01.NENHUMA	2	5.4%	5.4%
02.NÃO MAIS QUE 1	2	5.4%	10.8%
03.NÃO MAIS QUE 2	21	56.8%	67.6%
04.NÃO MAIS QUE 3	7	18.9%	86.5%
05.NÃO MAIS QUE 4	1	2.7%	89.2%
06.NÃO MAIS QUE 5	2	5.4%	94.6%
07.NÃO MAIS QUE 6	1	2.7%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Em quantos conselhos você acha que um CEO **aposentado** (ou outro profissional com uma razoável disponibilidade de tempo) poderia participar efetivamente como um conselheiro externo?

APOSENTADO	Freq.	Percent.	Cum.
02	1	2.7%	2.7%
03	4	10.8%	13.5%
04	8	21.6%	35.1%
05	9	24.3%	59.4%
06	7	18.9%	78.3%
07	2	5.4%	83.7%
09	2	5.4%	89.1%
10	1	2.7%	91.8%
+DE 12	2	5.4%	97.2%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Dado o interesse atual em governança corporativa, você acha que os conselheiros corporativos estão dedicando o tempo necessário às suas atividades?

DEDICANDO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	11	29.7%	29.7%
02.NÃO	23	62.2%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. Você acha que os *seus* conselheiros estão dedicando o tempo necessário às suas atividades?

NECESSARIO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	22	59.5%	59.5%
02.NÃO	13	35.1%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. Você pediu aos seus conselheiros que dedicassem mais tempo às suas atividades, nos últimos dois anos?

DEDICASSEM	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	9	24.3%	24.3%
02.NÃO	21	56.8%	81.1%
03.NÃO PLANEJO FAZÊ-LO	6	16.2%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

E. Relacionamento CEO - conselho

1. Como CEO utiliza os seus conselheiros, coletiva ou individualmente, como uma caixa de ressonância para as idéias/propostas da diretoria?

UTILIZA	Freq.	Percent.	Cum.
01.COLETIVAMENTE	8	21.6%	21.6%
02.INDIVIDUALMENTE	6	16.2%	37.8%
03.AMBOS	18	48.6%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Qual dos seguintes adjetivos, se algum, descreve o seu conselho?

ADJETIVOS	Freq.	Percent.	Cum.
01.PRÓ-ATIVO	13	35.1%	35.1%
02.PASSIVO	6	16.2%	51.4%
03.A VOZ DO DONO	5	13.5%	64.9%
05.MONITORADOR	12	32.4%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Como você caracteriza o seu relacionamento com o seu conselho?

CARACTERIZA	Freq.	Percent.	Cum.
01.EXCELENTE	8	21.6%	21.6%
02.MUITO BOM	17	45.9%	67.6%
03.BOM	10	27.0%	94.6%
04.RUIM	1	2.7%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. Os conselheiros independentes do seu conselho se reúnem privadamente fora das reuniões de conselho?

PRIVADAMENTE	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	10	27.0%	27.0%
02.NÃO	22	59.5%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. Em caso positivo, com que frequência eles se reúnem?

FREQÜÊNCIA	Freq.	Percent.	Cum.
02.2 VEZES POR ANO	1	2.7%	2.7%
03.3 VEZES POR ANO	1	2.7%	5.4%
04.TRIMESTRALMENTE	6	16.2%	21.6%
05.MENSALMENTE	1	2.7%	24.3%
NA	28	75.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. Os conselheiros externos independentes entram em reunião separada após as reuniões do conselho?

EXTERNOS	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	5	13.5%	13.5%
02.NÃO	26	70.3%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

7. Em caso positivo, o CEO é informado do que transpira dessas reuniões?

INFORMADO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	5	13.5%	13.5%
NA	32	86.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

F. Reformas no conselho

Você concorda ou não que as seguintes práticas de governança corporativa se tornem obrigatórias para todas as corporações públicas?

1. Que os conselhos tenham uma maioria de conselheiros independentes

MAIORIA	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	27	73.0%	73.0%
02.NÃO	9	24.3%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Que os comitês de Nomeação, Remuneração e Auditoria sejam compostos exclusivamente de conselheiros independentes (incluindo a Presidência)

NOMEAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	15	40.5%	40.5%
02.NÃO	20	54.1%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Que os conselheiros independentes revelem totalmente os seus compromissos profissionais, com a estimativa de tempo para o cumprimento desses compromissos

CUMPRIMENTO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	29	78.4%	78.4%
02.NÃO	6	16.2%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. Que os conselheiros limitem o número de conselhos dos quais participam simultaneamente

LIMITEM	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	33	89.2%	89.2%
02.NÃO	2	5.4%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. Que os conselhos formalizem as revisões de desempenho do CEO e conselho

FORMALIZEM	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	31	83.8%	83.8%
02.NÃO	5	13.5%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. Que as corporações nomeiem um presidente independente para o conselho

CORPORAÇÕES	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	25	67.6%	67.6%
02.NÃO	9	24.3%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

7. Que os conselheiros independentes revelem a causa e a correção planejada para problemas das corporações com baixo desempenho ou com perdas contínuas

CAUSA_CORREÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	32	86.5%	86.5%
02.NÃO	2	5.4%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

G. Mandato do conselho

1. A sua corporação restringe o mandato do conselho?

RESTRINGE	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	16	43.2%	43.2%
02.NÃO	20	54.1%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Em caso positivo, qual deveria ser o limite?

LIMITE	Freq.	Percent.	Cum.
01.ATÉ 3 ANOS	14	37.8%	37.8%
02. DE 4 A 5 ANOS	2	5.4%	43.2%
NA	21	56.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. A sua corporação tem um conselho escalonado?

CONSELHO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NÃO	27	73.0%	81.1%
NA	7	18.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. Em caso positivo, você considera a eliminação do seu conselho escalonado?

ESCALONADO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
NA	34	91.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. Qual é a idade para aposentadoria dos conselheiros da sua corporação?

IDADE	Freq.	Percent.	Cum.
01.NENHUMA	25	67.6%	67.6%
02.65-70	2	5.4%	73.0%
03.71-72	3	8.1%	81.1%
04.OUTRA	1	2.7%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. Você acha que a corporação deve restringir o mandato do conselho?

MANDATO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	21	56.8%	56.8%
02.NÃO	12	32.4%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

H. Avaliação de conselheiros, conselho e CEO

1. Os seus conselheiros têm uma descrição escrita das suas funções?

DESCRIÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	6	16.2%	16.2%
02.NÃO	30	81.1%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. A sua corporação tem um processo de avaliação da eficiência do conselho como um todo?

PROCESSO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	4	10.8%	10.8%
02.NÃO	32	86.5%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Favor descrever esse processo

DESCREVER	Freq.	Percent.	Cum.
01.FORMAL/POR ESCRITO	3	8.1%	8.1%
02.INFORMAL/ORAL	1	2.7%	10.8%
NA	33	89.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. A sua corporação tem um processo para avaliar cada membro do conselho?

AVALIAR	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	11	29.7%	29.7%
02.NÃO	25	67.6%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. Favor descrever esse processo

DESCREVER	Freq.	Percent.	Cum.
01.FORMAL/POR ESCRITO	2	5.4%	5.4%
02.INFORMAL/ORAL	3	8.1%	13.5%
NA	32	86.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. A sua corporação tem um processo estabelecido para a remoção de conselheiros?

REMOÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NÃO	33	89.2%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

7. Favor descrever esse processo

DESCREVER	Freq.	Percent.	Cum.
02.INFORMAL/ORAL	3	8.1%	8.1%
NA	34	91.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

8. Você ou o seu conselho pediu a demissão de algum conselheiro, nos últimos dois anos?

DEMISSÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	9	24.3%	24.3%
02.NÃO	27	73.0%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

9. O seu conselho tem um processo para avaliar o seu desempenho como CEO?

AVALIAR	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	11	29.7%	29.7%
02.NÃO	25	67.6%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

10. Favor descrever esse processo

DESCREVER	Freq.	Percent.	Cum.
01.FORMAL/POR ESCRITO	2	5.4%	5.4%
02.INFORMAL/ORAL	9	24.3%	29.7%
NA	26	70.3%	100.0%
Total	37	100.0%	

11. Na nomeação de candidatos para o conselho, como você classificaria as seguintes atribuições?

a) Experiência industrial

EXPERIÊNCIA	Freq.	Percent.	Cum.
01	2	5.4%	5.4%
02	5	13.5%	18.9%
03	5	13.5%	32.4%
04	6	16.2%	48.6%
05	4	10.8%	59.5%
06	4	10.8%	70.3%
07	4	10.8%	81.1%
08	3	8.1%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) Tempo e comprometimento

TEMPO	Freq.	Percent.	Cum.
01	2	5.4%	5.4%
02	4	10.8%	16.2%
03	4	10.8%	27.0%
04	6	16.2%	43.2%
05	8	21.6%	64.9%
06	4	10.8%	75.7%
08	1	2.7%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) Lastro financeiro

LASTRO FINANC.	Freq.	Percent.	Cum.
01	1	2.7%	2.7%
03	2	5.4%	8.1%
04	1	2.7%	10.8%
05	1	2.7%	13.5%
06	2	5.4%	18.9%
07	6	16.2%	35.1%
08	10	27.0%	62.2%
NA	14	37.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

d) Imagem pública

IMAGEM PÚBLICA	Freq.	Percent.	Cum.
01	6	16.2%	16.2%
02	2	5.4%	21.6%
03	3	8.1%	29.7%
04	6	16.2%	45.9%
05	11	29.7%	75.7%
06	5	13.5%	89.2%
07	1	2.7%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

e) Contatos governamentais

CONTATOS	Freq.	Percent.	Cum.
00	1	2.7%	2.7%
01	1	2.7%	5.4%
03	4	10.8%	16.2%
04	2	5.4%	21.6%
05	4	10.8%	32.4%
06	4	10.8%	43.2%
07	5	13.5%	56.8%
08	3	8.1%	64.9%
NA	13	35.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

f) Trajetória de sucesso

TRAJETÓRIA	Freq.	Percent.	Cum.
01	12	32.4%	32.4%
02	5	13.5%	45.9%
03	6	16.2%	62.2%
04	6	16.2%	78.4%
05	4	10.8%	89.2%
07	2	5.4%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

g) Estratégia/Visão

ESTRATÉGIA	Freq.	Percent.	Cum.
01	10	27.0%	27.0%
02	15	40.5%	67.6%
03	6	16.2%	83.8%
04	3	8.1%	91.9%
05	2	5.4%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

h) Qualidades pessoais gerais (inteligência, integridade, etc)

QUALIDADES	Freq.	Percent.	Cum.
00	1	2.7%	2.7%
01	11	29.7%	32.4%
02	7	18.9%	51.4%
03	8	21.6%	73.0%
04	4	10.8%	83.8%
05	3	8.1%	91.9%
06	1	2.7%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

I. comitês do conselho

1. O seu conselho tem algum dos seguintes comitês em atividade?

a) comitê de conselheiros/governança corporativa

GOVERNANÇA	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	2	5.4%	5.4%
02.NÃO	16	43.2%	48.6%
NA	19	51.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) comitê de Ética

ÉTICA	Freq.	Percent.	Cum.
02.NÃO	16	43.2%	43.2%
NA	21	56.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) Administração de Crises

CRISES	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	2	5.4%	5.4%
02.NÃO	15	40.5%	45.9%
NA	20	54.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

d) Planejamento Estratégico

PLANEJAMENTO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	9	24.3%	24.3%
02.NÃO	11	29.7%	54.1%
NA	17	45.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

e) Tecnologia

TECNOLOGIA	Freq.	Percent.	Cum.
02.NÃO	16	43.2%	43.2%
NA	21	56.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

f) Negócios Públicos/Políticas/Responsabilidade Social

N_PÚBLICOS	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NÃO	15	40.5%	43.2%
NA	21	56.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

g) comitê Ambiental ou comitê de Conformação Legal

COMITÊ	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NÃO	15	40.5%	43.2%
NA	21	56.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

h) Benefícios aos Empregados/Planos de Aposentadoria

BENEFÍCIOS	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NÃO	14	37.8%	45.9%
NA	20	54.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

i) Recursos Humanos/Relações Trabalhistas/Desenvolvimento Gerencial

RECURSOS	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NÃO	14	37.8%	45.9%
NA	20	54.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Algum dos seguintes comitês em seu conselho é totalmente composto por conselheiros independentes:

COMPOSTO	Freq.	Percent.	Cum.
01.AUDITORIA	2	4.8%	4.8%
02.REMUNERAÇÃO	5	12.0%	16.8%
03.FINANÇAS	6	14.3%	31.1%
04.EXECUTIVO	1	2.4%	33.5%
05.OUTROS	1	2.4%	35.9%
NA	27	64.3%	100.0%
Total	42	100.0%	

3. Quem nomeia os membros dos seus comitês de conselho?

N_MEMBROS	Freq.	Percent.	Cum.
02.TODO O CONSELHO	14	37.8%	37.8%
04."CEO"	1	2.7%	40.5%
05.OUTROS	2	5.4%	45.9%
NA	20	54.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. Quem nomeia o presidente dos comitês?

N_PRESIDENTE	Freq.	Percent.	Cum.
01.COMITÊ EXECUTIVO	1	2.7%	2.7%
02.TODO O CONSELHO	12	32.4%	35.1%
04."CEO"	3	8.1%	43.2%
NA	21	56.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. Os seguintes comitês em atividade no seu conselho possuem um roteiro por escrito?

a) comitê de Auditoria

AUDITORIA	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	5	13.5%	13.5%
02.NÃO	4	10.8%	24.3%
NA	28	75.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) comitê Remuneração

REMUNERAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	7	18.9%	18.9%
02.NÃO	5	13.5%	32.4%
NA	25	67.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) comitê de Nomeação

NOMEAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	2	5.4%	5.4%
02.NÃO	6	16.2%	21.6%
NA	29	78.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

d) comitê Executivo

EXECUTIVO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NÃO	5	13.5%	21.6%
NA	29	78.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

e) comitê Financeiro

FINANCEIRO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	6	16.2%	16.2%
02.NÃO	6	16.2%	32.4%
NA	25	67.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. O seu conselho tem atualmente "comitês especiais" dedicados a assuntos temporários (como, por ex., fusão pendente)?

COMITÊS ESPECIAIS	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	15	40.5%	40.5%
02.NÃO	15	40.5%	81.1%
NA	7	18.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

7) Quantas vezes por ano os seus comitês ativos se reúnem?

a) Auditoria

AUDITORIA	Freq.	Percent.	Cum.
02	1	2.7%	2.7%
04	2	5.4%	8.1%
12	3	8.1%	16.2%
NA	31	83.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) Nomeação

NOMEAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01	1	2.7%	2.7%
04	1	2.7%	5.4%
12	1	2.7%	8.1%
NA	34	91.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) Remuneração

REMUNERAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
02	4	10.8%	10.8%
03	2	5.4%	16.2%
04	2	5.4%	21.6%
07	1	2.7%	24.3%
12	1	2.7%	27.0%
NA	27	73.0%	100.0%
Total	37	100.0%	

d) Executivo

EXECUTIVO_	Freq.	Percent.	Cum.
04	1	2.7%	2.7%
06	1	2.7%	5.4%
12	2	5.4%	10.8%
24	2	5.4%	16.2%
NA	31	83.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

J. O comitê de auditoria e a função de auditoria interna

1. O seu conselho tem um comitê de Auditoria?

CONSELHO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	7	18.9%	18.9%
02.NÃO	9	24.3%	43.2%
03.NA	21	56.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Os membros do comitê de Auditoria estão tendo um grau de responsabilidade superior ao dos demais membros do conselho?

OS MEMBROS	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	2	5.4%	5.4%
02.NÃO	3	8.1%	13.5%
03.NA	32	86.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Você acha que eles deveriam ter?

V_ACHA	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	2	5.4%	5.4%
02.NÃO	3	8.1%	13.5%
NA	32	86.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. Em comparação com dois anos atrás, está mais difícil atrair os membros do seu conselho para participarem do comitê de Auditoria?

COMPARAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
02.NÃO	5	13.5%	13.5%
NA	32	86.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. A sua corporação tem um roteiro por escrito para a função de Auditoria Interna?

AUDITORIA_INTERNA	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	5	13.5%	13.5%
02.NÃO	2	5.4%	18.9%
NA	30	81.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. A quem está subordinado o seu Auditor Interno Chefe?

SUBORDINADO	Freq.	Percent.	Cum.
01.CEO	6	16.2%	16.2%
02.PRESIDENTE	2	5.4%	21.6%
03.PRES. COM AUDITORIA	3	8.1%	29.7%
04.EXEC. FIN. CHEFE	5	13.5%	43.2%
NA	21	56.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

7. O seu comitê de Auditoria alguma vez já se reuniu privadamente com o seu Auditor Interno?

REUNTU PRIVADAMENTE	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	4	10.8%	10.8%
02.NÃO	2	5.4%	16.2%
NA	31	83.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

8. O seu comitê de Auditoria se reúne com auditores externos para rever a minuta de relatórios financeiros antes de emitidos?

REÚNE-SE	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	5	13.5%	13.5%
02.NÃO	1	2.7%	16.2%
NA	31	83.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

9. Qual comitê do conselho, se algum, é responsável pela conformidade legal da corporação?

RESPONSÁVEL	Freq.	Percent.	Cum.
02.OUTRO	7	18.9%	18.9%
NA	30	81.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

K. Assuntos de remuneração

1. A remuneração dos conselheiros na sua corporação é sujeita à aprovação dos acionistas?

REMUNERAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	28	75.7%	75.7%
02.NÃO	2	5.4%	81.1%
NA	7	18.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. A remuneração dos CEO na sua corporação é sujeita à aprovação dos acionistas?

APROVAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	24	64.9%	64.9%
02.NÃO	7	18.9%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Os conselheiros da sua corporação têm a obrigação de possuírem ações da corporação?

OBRIGAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	16	43.2%	43.2%
02.NÃO	15	40.5%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. Se os conselheiros têm obrigação de possuírem ações da corporação, quantas ações são obrigatórias?

OBRIGATÓRIAS	Freq.	Percent.	Cum.
01.ATÉ 100	11	29.7%	29.7%
03.501 A 1000	2	5.4%	35.1%
04.ACIMA DE 1000	2	5.4%	40.5%
NA	22	59.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. Como são remunerados atualmente os seus conselheiros?

REMUNERADOS	Freq.	Percent.	Cum.
02.DINHEIRO/AÇÕES	2	5.4%	5.4%
03.APENAS DINHEIRO	30	81.1%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. Como você acha que eles deveriam ser remunerados?

DEVERIAM	Freq.	Percent.	Cum.
02.DINHEIRO/AÇÕES	19	51.4%	51.4%
03.APENAS DINHEIRO	13	35.1%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

7. A sua corporação tem um plano de aposentadoria para conselheiros?

PLANO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	5	13.5%	13.5%
02.NÃO	31	83.8%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

8. A sua corporação eliminou planos de aposentadoria para conselheiros?

ELIMINOU	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NÃO	31	83.8%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100%	

L. Propostas de votos por procuração (proxy)

1. Os seus acionistas votaram nos últimos dois anos qualquer uma das seguintes propostas de voto por procuração (proxy)?

a) Votação confidencial

VOTAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	2	5.4%	5.4%
02.NÃO	22	59.5%	64.9%
NA	13	35.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) Um voto por ação

AÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	5	13.5%	13.5%
02.NÃO	17	45.9%	59.5%
NA	15	40.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) Eliminação de conselhos escalonados

ELIMINAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NÃO	20	54.1%	56.8%
NA	16	43.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

d) Nomeação de conselheiros por acionistas

NOMEAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	8	21.6%	21.6%
02.NÃO	15	40.5%	62.2%
NA	14	37.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

e) Aprovação pelos acionistas de medidas anti-aquisição (cláusulas protetoras, conselhos escalonados)

APROVAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NÃO	20	54.1%	56.8%
NA	16	43.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

f) Separação das funções de presidente e de CEO

SEPARAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	4	10.8%	10.8%
02.NÃO	17	45.9%	56.8%
NA	16	43.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

g) Conceito de conselheiro líder

LIDER	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NÃO	20	54.1%	56.8%
NA	16	43.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

h) Eliminação de planos de pensão para conselheiros

PENSAO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NÃO	20	54.1%	56.8%
NA	16	43.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

i) Aprovação pelos acionistas de planos de desinvestimento

APROVAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	4	10.8%	10.8%
02.NÃO	19	51.4%	62.2%
NA	14	37.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

j) Pagamento dos conselheiros em ações

PAGTO	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NÃO	20	54.1%	56.8%
NA	16	43.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Alguma das propostas acima foi implementada?

PROPOSTAS	Freq.	Percent.	Cum.
01.SIM	4	10.8%	10.8%
02.NÃO	17	46.0%	56.8%
NA	16	43.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Qual é a sua opinião pessoal com relação a esses conceitos?

a) Votação confidencial

VOTAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.POSITIVA	7	18.9%	18.9%
02.NEGATIVA	17	45.9%	64.9%
03.NEUTRA	5	13.5%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%

Total	37	100.0%	

b) Um voto por ação

AÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.POSITIVA	18	48.6%	48.6%
02.NEGATIVA	7	18.9%	67.6%
03.NEUTRA	5	13.5%	81.1%
NA	7	18.9%	100.0%

Total	37	100.0%	

c) Nomeação de conselheiros por acionistas

NOMEAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.POSITIVA	23	62.2%	62.2%
02.NEGATIVA	2	5.4%	67.6%
03.NEUTRA	4	10.8%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%

Total	37	100.0%	

d) Aprovação pelos acionistas de medidas anti-aquisição (cláusulas protetoras, conselhos escalonados)

APROVAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.POSITIVA	17	45.9%	45.9%
02.NEGATIVA	7	18.9%	64.9%
03.NEUTRA	3	8.1%	73.0%
NA	10	27.0%	100.0%

Total	37	100.0%	

e) Separação das funções de presidente e de CEO

SEPARAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.POSITIVA	27	73.0%	73.0%
02.NEGATIVA	1	2.7%	75.7%
03.NEUTRA	2	5.4%	81.1%
NA	7	18.9%	100.0%

Total	37	100.0%	

f) Conceito de conselheiro líder

CONCEITO	Freq.	Percent.	Cum.
01.POSITIVA	13	35.1%	35.1%
02.NEGATIVA	8	21.6%	56.8%
03.NEUTRA	8	21.6%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
<hr/>			
Total	37	100.0%	

g) Eliminação de planos de pensão para conselheiros

ELIMINAÇÃO	Freq.	Percent.	Cum.
01.POSITIVA	17	45.9%	45.9%
02.NEGATIVA	7	18.9%	64.9%
03.NEUTRA	4	10.8%	75.7%
NA	9	24.3%	100.0%
<hr/>			
Total	37	100.0%	

4. Como você vê o relacionamento da sua corporação com os acionistas em geral?

RELACIONAMENTO	Freq.	Percent.	Cum.
01.EXCELENTE	5	13.5%	13.5%
02.MUITO BOA	9	24.3%	37.8%
03.BOA	13	35.1%	73.0%
04.RUIM	4	10.8%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%
<hr/>			
Total	37	100.0%	

5. Com que frequência, se alguma, seu conselho ou representante do seu conselho se reúne com investidores institucionais?

FREQUÊNCIA	Freq.	Percent.	Cum.
01.NENHUMA	10	27.0%	27.0%
02.ANUALMENTE	4	10.8%	37.8%
03.2X POR ANO	7	18.9%	56.8%
04.+QUE 2X POR ANO	3	8.1%	64.9%
NA	13	35.1%	100.0%
<hr/>			
Total	37	100.0%	

M. Investidores institucionais

01. Que porcentagem do capital da sua corporação pertence a investidores institucionais?

PORCENTAGEM	Freq	Percent	Cum.
01.NENHUMA	7	18.9%	18.9%
02.1 A 25%	12	32.4%	51.4%
03.26 A 50%	9	24.3%	75.7%
04.51 A 75%	1	2.7%	78.4%
05.76 A 100%	2	5.4%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%

Total	37	100.0%	

02. Como você vê os seguintes investidores institucionais quanto aos seus horizontes de investimento?

a) Fundos de pensão públicos

FUNDOS PUBLICOS	Freq	Percent	Cum.
01.LONGO PRAZO	32	86.5%	86.5%
02.CURTO PRAZO	2	5.4%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%

Total	37	100.0%	

b) Fundos de pensão privados/corporativos

FUNDOS PRIVADOS	Freq	Percent	Cum.
01.LONGO PRAZO	29	78.4%	78.4%
02.CURTO PRAZO	3	8.1%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%

Total	37	100.0%	

c) Corporações de investimento/Fundos mútuos

FUNDOS MUTUOS	Freq	Percent	Cum.
01.LONGO PRAZO	9	24.3%	24.3%
02.CURTO PRAZO	23	62.2%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%

Total	37	100.0%	

d) Corporações de seguro (vida, propriedade, acidentes)

SEGUROS	Freq	Percent	Cum.
01.LONGO PRAZO	26	70.3%	70.3%
02.CURTO PRAZO	4	10.8%	81.1%
NA	7	18.9%	100.0%

Total	37	100.0%	

e) Gestão de fortunas

GESTAO FORTUNAS	Freq	Percent	Cum.
01.LONGO PRAZO	15	40.5%	40.5%
02.CURTO PRAZO	11	29.7%	70.3%
NA	11	29.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

f) Fundações

FUNDACOES	Freq	Percent	Cum.
01.LONGO PRAZO	23	62.2%	62.2%
02.CURTO PRAZO	4	10.8%	73.0%
NA	10	27.0%	100.0%
Total	37	100.0%	

03. Qual é a sua visão geral sobre acionistas ativistas que pretendem envolver-se mais na revisão da estratégia e do desempenho corporativo?

ACIONISTAS	Freq	Percent	Cum.
01.ADOTAM ATITUDES	23	57.5%	57.5%
02.INTERFEREM EM ARE	10	25.0%	82.5%
03.NAO DAO TEMPO	3	7.5%	90.0%
NA	4	10.0%	100.0%
Total	40	100.0%	

4. Sob quais circunstâncias você acha que se justifica a intenção dos acionistas em substituir a alta administração (como ocorreu na IBM, Westinghouse, General Motors, American Express e no Brasil, Lacta e Perdigão)?

INTENCAO	Freq	Percent	Cum.
01.FALHA	3	8.1%	8.1%
02.MAU DESEMPENHO	12	32.4%	40.5%
03.AMBOS	19	51.4%	91.9%
04.NENHUM	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. Como você caracterizaria a postura do seu maior investidor institucional nas negociações com a sua corporação?

POSTURA	Freq	Percent	Cum.
01.PASSIVA	6	16.2%	16.2%
02.CONSTRUTIVA	11	29.7%	45.9%
03.ADVERSARIA	3	8.1%	54.1%
04.INTERVENCIONISTA	1	2.7%	56.8%
NA	16	43.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. Como você caracteriza a sua postura nas negociações com seu maior investidor institucional?

NEGOCIACOES	Freq	Percent	Cum.
01.ROTINEIRAS	12	32.4%	32.4%
02.ATIVO	5	13.5%	45.9%
03.BUSCA ATIVAMENTE	4	10.8%	56.8%
NA	16	43.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

07. Você acha que existe um conflito entre os interesses dos investidores de curto prazo e os das corporações?

CONFLITO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	22	59.5%	59.5%
02.NAO	13	35.1%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

08. Como você vê as relações da sua corporação com os seus investidores institucionais?

RELACOES	Freq	Percent	Cum.
01.EXCELENTE	1	2.7%	2.7%
02.MUITO BOA	13	35.1%	37.8%
03.BOA	5	13.5%	51.4%
04.REGULAR	3	8.1%	59.5%
NA	15	40.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

N. Outros grupos

1. Como você vê o relacionamento da sua corporação com os seguintes grupos?

a) Clientes

CLIENTES	Freq	Percent	Cum.
01.EXCELENTE	11	29.7%	29.7%
02.MUITO BOA	15	40.5%	70.3%
03.BOA	8	21.6%	91.9%
04.REGULAR	1	2.7%	94.6%
05.RUIM	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) Empregados

EMPREGADOS	Freq	Percent	Cum.
01.EXCELENTE	5	13.5%	13.5%
02.MUITO BOA	17	45.9%	59.5%
03.BOA	11	29.7%	89.2%
04.REGULAR	4	10.8%	100.0%

Total	37	100.0%	

c) Fornecedores

FORNECEDORES	Freq	Percent	Cum.
01.EXCELENTE	6	16.2%	16.2%
02.MUITO BOA	16	43.2%	59.5%
03.BOA	11	29.7%	89.2%
04.REGULAR	2	5.4%	94.6%
05.RUIM	1	2.7%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%

Total	37	100.0%	

d) Financiadores

FINANCIADORES	Freq	Percent	Cum.
01.EXCELENTE	13	35.1%	35.1%
02.MUITO BOA	9	24.3%	59.5%
03.BOA	11	29.7%	89.2%
04.REGULAR	1	2.7%	91.9%
05.RUIM	1	2.7%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

e) Comunidades locais

COMUNIDADES LOCAIS	Freq	Percent	Cum.
01.EXCELENTE	4	10.8%	10.8%
02.MUITO BOA	18	48.6%	59.5%
03.BOA	11	29.7%	89.2%
04.REGULAR	2	5.4%	94.6%
05.RUIM	1	2.7%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

f) Distribuidores/Concessionários

DISTRIBUIDORES	Freq	Percent	Cum.
01.EXCELENTE	6	16.2%	16.2%
02.MUITO BOA	14	37.8%	54.1%
03.BOA	5	13.5%	67.6%
04.REGULAR	2	5.4%	73.0%
05.RUIM	2	5.4%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Como você caracterizaria a sua imagem pública em geral?

IMAGEM PUBLICA	Freq	Percent	Cum.
01.EXCELENTE	3	8.1%	8.1%
02.MUITO BOA	17	45.9%	54.1%
03.BOA	14	37.8%	91.9%
04.REGULAR	2	5.4%	97.3%
05.RUIM	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

O. Mudança de controle

1. Você acha que existe uma crescente tendência de que a sua corporação esteja sujeita a uma disputa de representação envolvendo a **mudança de controle** da sua corporação nos próximos cinco anos?

MUDANCA CONTROLE	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	8	21.6%	21.6%
02.NAO	26	70.3%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Você acha que existe uma crescente tendência de que a sua corporação esteja sujeita a uma oferta de **aquisição nos próximos cinco anos?**

AQUISICAO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	16	43.2%	43.2%
02.NAO	18	48.6%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. Você acha que existe uma crescente tendência de que a sua corporação esteja sujeita a uma **fusão** nos próximos cinco anos?

FUSAO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	22	59.5%	59.5%
02.NAO	14	37.8%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

P. Preocupações com contingências legais

1. A que tipo de ações legais os seus conselheiros e executivos têm sido sujeitos nos últimos dois anos?

ACOES LEGAIS	Freq	Percent	Cum.
01.LEI/COLARINHO	1	2.7%	2.7%
03.LEIS AMBIENTAIS	1	2.7%	5.4%
05.LEIS TRABALHISTAS	4	10.8%	16.2%
NA	31	83.8%	100.0%
<hr/>			
Total	37	100.0%	

2. Você considera essas ações sem mérito?

SEM MERITO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	4	10.8%	10.8%
02.NAO	4	10.8%	21.6%
NA	29	78.4%	100.0%
<hr/>			
Total	37	100.0%	

Q. Seguro de conselheiros e executivos

1. Os seus conselheiros e diretores são cobertos por seguro de responsabilidade D&O?

CONSELHEIROS	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NAO	15	40.5%	48.6%
NA	19	51.4%	100.0%
<hr/>			
Total	37	100.0%	

2. Porque não?

POR QUE	Freq	Percent	Cum.
01.N NECESSIDADE	4	10.8%	10.8%
02.OUTRA RAZAO	1	2.7%	13.5%
NA	32	86.5%	100.0%
<hr/>			
Total	37	100.0%	

3. Os seus conselheiros/diretores recebem uma cópia da apólice D&O?

APOLICE	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NAO	7	18.9%	21.6%
NA	29	78.4%	100.0%
<hr/>			
Total	37	100.0%	

4. Os seus conselheiros e diretores são cobertos por outros seguros, como indenização?

SEGUROS	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NAO	10	27.0%	35.1%
NA	24	64.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. A sua apólice D&O cobre todos os seus conselheiros e diretores?

COBRE	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NAO	4	10.8%	18.9%
NA	30	81.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. Houve nos últimos cinco anos uma redução substancial no número de exclusões da sua apólice D&O?

REDUCAO	Freq	Percent	Cum.
02.NAO	5	13.5%	13.5%
NA	32	86.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

7. Nos últimos cinco anos você tentou renegociar as condições e a cobertura da sua apólice D&O?

RENEGOCIAR	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NAO	6	16.2%	18.9%
NA	30	81.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

8. Em caso positivo, Você obteve sucesso?

SUCESSO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	1	2.7%	2.7%
02.NAO	2	5.4%	8.1%
NA	34	91.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

9. Qual é a faixa dos limites da sua apólice D&O? (em milhões de US\$)

LIMITES	Freq	Percent	Cum.
01.1	1	2.7%	2.7%
NA	36	97.3%	100.0%
Total	37	100.0%	

10. O que é dedutível na sua apólice D&O? (em milhões de US\$)

DEDUTIVEL	Freq	Percent	Cum.
NA	37	100.0%	100.0%
Total	37	100.0%	

R. Ética e conduta corporativa

01. Quem supervisiona a conduta ética corporativa?

SUPERVISIONA	Freq	Percent	Cum.
01.CEO	9	24.3%	24.3%
02.CONSELHO COMO TOD	23	62.2%	86.5%
03.COMITE DE AUDIT	2	5.4%	91.9%
04.OUTROS	2	5.4%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

02. A sua corporação tem uma norma escrita de conformidade ética/legal?

ETICA	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	18	48.6%	48.6%
02.NAO	19	51.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

03. Em caso positivo, os seus conselheiros receberam cópias?

CÓPLAS	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	15	40.5%	40.5%
02.NAO	1	2.7%	43.2%
NA	21	56.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

04. Você está agora redigindo ou revisando uma norma?

NORMA	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	8	21.6%	21.6%
02.NAO	24	64.9%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

05. Houve nos últimos dois anos alguma violação significativa da sua norma?

VIOLACAO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	4	10.8%	10.8%
02.NAO	27	73.0%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

06. Em caso positivo, a violação foi devidamente tratada?

TRATADA	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	3	8.1%	8.1%
02.NAO	1	2.7%	10.8%
NA	33	89.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

07. Quem agiu?

QUEM AGIU	Freq	Percent	Cum.
01.ADMINISTRACAO	2	5.4%	5.4%
03.1 COMITE CONSELHO	1	2.7%	8.1%
NA	34	91.9%	100.0%
Total	37	100.0%	

08. A sua corporação estabeleceu procedimentos para submeter atividades questionáveis à atenção do conselho?

SUBMETER	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	14	37.8%	37.8%
02.NAO	14	37.8%	75.7%
NA	9	24.3%	100.0%
Total	37	100.0%	

09. Em caso positivo, que procedimentos foram implementados?

QUE PROCEDIMENTOS	Freq	Percent	Cum.
01.HOT LINE	3	8.1%	8.1%
02.OMBUDSMAN	2	5.4%	3.5%
03.OUTROS	4	10.8%	24.3%
NA	28	75.7%	100.0%

Total	37	100.0%	

10. Existe algum procedimento na sua corporação através do qual os conselheiros podem entrar em contato com empregados e a gerência sem primeiro pedir a sua aprovação?

APROVACAO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	18	48.6%	48.6%
02.NAO	14	37.8%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%

Total	37	100.0%	

11. A sua organização tem um executivo dedicado à conduta corporativa?

EXECUTIVO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	2	5.4%	5.4%
02.NAO	34	91.9%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%

Total	37	100.0%	

12. Em caso negativo, quem supervisiona os casos de má conduta para o conselho?

MA CONDUTA	Freq	Percent	Cum.
01.CONSELHO GERAL	11	29.7%	29.7%
02.ADMINISTRACAO	12	32.4%	62.2%
03.OUTROS	5	13.5%	75.7%
NA	9	24.3%	100.0%

Total	37	100.0%	

13. Existe um procedimento estabelecido para garantir que a norma de conduta seja amplamente divulgada e os empregados recebam treinamento adequado?

TREINAMENTO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	20	54.1%	54.1%
02.NAO	15	40.5%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%

Total	37	100.0%	

14. Existe um programa definido para divulgar informações relacionadas com a conduta corporativa? (por exemplo, manuais documentados, vídeos, treinamento)?

CONDUTA	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	18	48.6%	48.6%
02.NAO	17	45.9%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

15. O conselho foi informado da importância do estabelecimento de um programa de conduta corporativa?

INFORMADO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	21	56.8%	56.8%
02.NAO	14	37.8%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

16. O seu programa de conduta corporativa é revisto regularmente?

REVISTO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	11	29.7%	29.7%
02.NAO	21	56.8%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

17. Os conselheiros são informados das alterações às exigências de conduta corporativa, e o seu impacto potencial na sua organização?

ALTERACOES	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	19	51.4%	51.4%
02.NAO	13	35.1%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

18. O seu programa de ética visa tanto os casos relacionados com a indústria como a conduta corporativa em geral (empregados, ambiente)?

INDUSTRIA	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	24	64.9%	64.9%
02.NAO	5	13.5%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

19.A organização tem uma norma de conduta atualizada?

ORGANIZACAO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	20	54.1%	54.1%
02.NAO	11	29.7%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

20.A sua organização tem um programa de comunicação anônima de casos potenciais de conduta corporativa anti-ética?

COMUNICACAO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	4	10.8%	10.8%
02.NAO	29	78.4%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

21.Existe um processo para rastrear consultas ao programa de comunicação anônima para identificar perfis de comportamento ou conflitos potenciais sérios?

CONFLITOS	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	2	5.4%	5.4%
02.NAO	20	54.1%	59.5%
NA	15	40.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

S. Desempenho corporativo

1. O seu conselho está envolvido no planejamento estratégico da sua corporação?

ENVOLVIDO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	36	97.3%	97.3%
02.NAO	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

2. Os seus conselheiros têm uma influência significativa no planejamento estratégico da sua corporação?

INFLUENCIA	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	32	86.5%	86.5%
02.NAO	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

3. O plano da sua corporação é produzido a partir de *benchmarks*?

BENCHMARKS	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	30	81.1%	81.1%
02.NAO	6	16.2%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

4. Os seus conselheiros recebem regularmente informações a respeito dos concorrentes domésticos e (se aplicável) internacionais da sua corporação?

CONCORRENTES	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	32	86.5%	86.5%
02.NAO	4	10.8%	97.3%
NA	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

5. Os seus conselheiros recebem regularmente informações baseadas nos seguintes **indicadores não financeiros** de desempenho corporativo?

a) Indicadores de inovação (por ex., tempo de chegada do produto ao mercado, porcentagem de vendas dos novos produtos)

INOVACAO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	23	62.2%	62.2%
02.NAO	12	32.4%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) Indicadores internos da qualidade do produto (por ex., proporção de defeitos e de sucateamento)

INTERNOS	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	26	70.3%	70.3%
02.NAO	9	24.3%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) Indicadores externos da qualidade do produto (por ex., proporção de retornos e de reparos em garantia)

EXTERNOS	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	22	59.5%	59.5%
02.NAO	11	29.7%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

d) Satisfação do cliente

CLIENTE	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	21	56.8%	56.8%
02.NAO	13	35.1%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

e) Satisfação dos empregados

EMPREGADOS	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	23	62.2%	62.2%
02.NAO	11	29.7%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

f) Índice de turnover e de demissão dos empregados

TUMOVER	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	25	67.6%	67.6%
02.NAO	9	24.3%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

g) Absenteísmo dos empregados

ABSENTEISMO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	22	59.5%	59.5%
02.NAO	12	32.4%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

h) Indicadores de envolvimento dos empregados (por ex., número de sugestões por empregado)

ENVOLVIMENTO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	13	35.1%	35.1%
02.NAO	21	56.8%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

i) Indicadores da velocidade dos processos (tempo de ciclo, giro do estoque, tempo para o desenvolvimento de novos produtos)

VELOCIDADE	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	21	56.8%	56.8%
02.NAO	14	37.8%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

6. Quando os conselheiros recebem informações sobre resultados financeiros (Retorno sobre patrimônio, retorno aos acionistas, ganho por ação, fluxo de caixa descontado, etc.) eles estão desmembrados por unidade de negócio?

RESULTADOS	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	32	86.5%	86.5%
02.NAO	2	5.4%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

7. O seu conselho é regularmente informado sobre progressos ou problemas nas seguintes áreas?

a) Novos sistemas de pagamento (por ex. repartição de ganhos, pagamento baseado em grupos, planos de participação nos lucros)

PAGTO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	29	78.4%	78.4%
02.NAO	5	13.5%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) Envolvimento dos empregados através de times ou grupos de solução de problemas

SOLUCAO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	21	56.8%	56.8%
02.NAO	12	32.4%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) Engenharia simultânea

ENGENHARIA	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	11	29.7%	29.7%
02.NAO	21	56.8%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

d) Relacionamento de parceria com clientes e fornecedores

RELACIONAMENTO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	23	62.2%	62.2%
02.NAO	9	24.3%	86.5%
NA	5	13.5%	100.0%
Total	37	100.0%	

e) Orçamentos e programas de treinamento

ORCAMENTOS	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	25	67.6%	67.6%
02.NAO	8	21.6%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%

Total	37	100.0%	

f) Programas de qualidade abrangendo toda a corporação

QUALIDADE	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	25	67.6%	67.6%
02.NAO	8	21.6%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%

Total	37	100.0%	

g) Reestruturação envolvendo grande número de demissões

RESTRUTURACAO	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	30	81.1%	81.1%
02.NAO	3	8.1%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%

Total	37	100.0%	

T. Assuntos dominantes

01. Qual a ordem de importância que você daria aos seguintes assuntos?

a) Sucessão do CEO

SUCESSAO	Freq	Percent	Cum.
01	1	2.7%	2.7%
02	4	10.8%	13.5%
03	3	8.1%	21.6%
04	3	8.1%	29.7%
05	2	5.4%	35.1%
06	3	8.1%	43.2%
08	4	10.8%	54.1%
09	1	2.7%	56.8%
10	3	8.1%	64.9%
11	3	8.1%	73.0%
12	1	2.7%	75.7%
NA	9	24.3%	100.0%

Total	37	100.0%	

b) Relacionamento conselho/CEO

CONSELHO CEO	Freq	Percent	Cum.
02	3	8.1%	8.1%
03	8	21.6%	29.7%
04	4	10.8%	40.5%
05	2	5.4%	45.9%
06	4	10.8%	56.8%
07	3	8.1%	64.9%
09	4	10.8%	75.7%
12	1	2.7%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) Mudança de controle (voto por procuração, aquisição)

MUDANCA	Freq	Percent	Cum.
01	3	8.1%	8.1%
03	1	2.7%	10.8%
04	3	8.1%	18.9%
05	2	5.4%	24.3%
06	2	5.4%	29.7%
09	1	2.7%	32.4%
10	2	5.4%	37.8%
11	5	13.5%	51.4%
12	9	24.3%	75.7%
NA	9	24.3%	100.0%
Total	37	100.0%	

d) Remuneração

REMUNERACAO	Freq	Percent	Cum.
03	2	5.4%	5.4%
05	4	10.8%	16.2%
06	1	2.7%	18.9%
07	3	8.1%	27.0%
08	3	8.1%	35.1%
09	9	24.3%	59.5%
10	2	5.4%	64.9%
11	2	5.4%	70.3%
12	2	5.4%	75.7%
NA	9	24.3%	100.0%
Total	37	100.0%	

e) Governança Corporativa (Estruturas para responsabilidade)

GOVERNANCA	Freq	Percent	Cum.
01	2	5.4%	5.4%
02	2	5.4%	10.8%
03	4	10.8%	21.6%
04	6	16.2%	37.8%
05	5	13.5%	51.4%
06	1	2.7%	54.1%
07	1	2.7%	56.8%
08	2	5.4%	62.2%
09	2	5.4%	67.6%
10	2	5.4%	73.0%
12	2	5.4%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

f) Desempenho corporativo

DESEMPENHO	Freq	Percent	Cum.
01	14	37.8%	37.8%
02	8	21.6%	59.5%
03	1	2.7%	62.2%
04	3	8.1%	70.3%
05	4	10.8%	81.1%
06	1	2.7%	83.8%
08	1	2.7%	86.5%
10	1	2.7%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

g)Regulamentação federal e estadual

REGULAMENTACAO	Freq	Percent	Cum.
04	3	8.1%	8.1%
05	1	2.7%	10.8%
06	1	2.7%	13.5%
07	6	16.2%	29.7%
08	2	5.4%	35.1%
10	8	21.6%	56.8%
11	3	8.1%	64.9%
12	4	10.8%	75.7%
NA	9	24.3%	100.0%
Total	37	100.0%	

h) Contingências/Seguros

CONTINGENCIAS	Freq	Percent	Cum.
05	1	2.7%	2.7%
06	1	2.7%	5.4%
07	1	2.7%	8.1%
08	4	10.8%	18.9%
09	2	5.4%	24.3%
10	3	8.1%	32.4%
11	5	13.5%	45.9%
12	9	24.3%	70.3%
NA	11	29.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

i) Nomeação/Sucessão

NOMEACAO	Freq	Percent	Cum.
02	2	5.4%	5.4%
03	3	8.1%	13.5%
04	1	2.7%	16.2%
05	2	5.4%	21.6%
06	4	10.8%	32.4%
07	2	5.4%	37.8%
08	3	8.1%	45.9%
09	2	5.4%	51.4%
10	4	10.8%	62.2%
11	1	2.7%	64.9%
12	2	5.4%	70.3%
NA	11	29.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

j) Relacionamento com acionistas

RELACAO ACIONISTAS	Freq	Percent	Cum.
02	5	13.5%	13.5%
03	3	8.1%	21.6%
04	4	10.8%	32.4%
05	3	8.1%	40.5%
06	4	10.8%	51.4%
07	5	13.5%	64.9%
08	2	5.4%	70.3%
09	3	8.1%	78.4%
12	2	5.4%	83.8%
NA	6	16.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

k) Relacionamento com outros grupos (empregados, credores, fornecedores, etc)

RELACAO GRUPOS	Freq	Percent	Cum.
02	2	5.4%	5.4%
03	2	5.4%	10.8%
04	1	2.7%	13.5%
05	4	10.8%	24.3%
06	6	16.2%	40.5%
07	5	13.5%	54.1%
08	3	8.1%	62.2%
09	1	2.7%	64.9%
10	2	5.4%	70.3%
11	2	5.4%	75.7%
12	1	2.7%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

l) Planejamento estratégico

PLANEJAMENTO	Freq	Percent	Cum.
00	1	2.7%	2.7%
01	12	32.4%	35.1%
02	7	18.9%	54.1%
03	7	18.9%	73.0%
04	4	10.8%	83.8%
05	1	2.7%	86.5%
12	1	2.7%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

m) Outros

OUTROS	Freq	Percent	Cum.
03	1	2.7%	2.7%
NA	36	97.3%	100.0%
Total	37	100.0%	

U. Governança corporativa global

01. Existe uma nacionalidade dominante nos membros do seu conselho?

NAC DOMINANTE	Freq	Percent	Cum.
01.SIM	29	78.4%	78.4%
02.NAO	7	18.9%	97.3%
03.OUTROS	1	2.7%	100.0%
Total	37	100.0%	

02.Quantas nacionalidades estão representadas no seu conselho?

REPRESENTADAS	Freq	Percent	Cum.
01	18	48.6%	48.6%
02	8	21.6%	70.3%
03	5	13.5%	83.8%
04	1	2.7%	86.5%
05 OU	3	8.1%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

03. Se o seu conselho tem um ou mais estrangeiro, qual a razão?

ESTRANGEIRO	Freq	Percent	Cum.
01. INVESTIDOR	8	20.0%	20.0%
02. CHEFE	1	2.5%	22.5%
03. ESPECIALISTA	1	2.5%	25.0%
04. ESP CAMPO ATIVIDD	7	17.5%	42.5%
NA	23	57.5%	100.0%
Total	40	100.0%	

04. Que porcentagem das suas ações são mantidas por investidores estrangeiros?

PORCENTAGEM	Freq	Percent	Cum.
01. NENHUMA	6	16.2%	16.2%
02. QUE 10%	1	2.7%	18.9%
03. 11 A 30%	12	32.4%	51.4%
04. 31 A 50%	2	5.4%	56.8%
05. 51 A 75%	4	10.8%	67.6%
06. 76 A 100%	4	10.8%	78.4%
NA	8	21.6%	100.0%
Total	37	100.0%	

05. Qual a sua opinião sobre os seguintes conceitos de governança corporativa?

a) conselho de Administração e Diretoria como duas entidades separadas

CONS ADM	Freq	Percent	Cum.
01. POSITIVA	33	89.2%	89.2%
03. NEUTRA	1	2.7%	91.9%
NA	3	8.1%	100.0%
Total	37	100.0%	

b) Propriedade cruzada (corporação com ações e conselheiros em outras corporações e vice-versa, como na Europa e no Japão)

PROPRIEDADE	Freq	Percent	Cum.
01. POSITIVA	5	13.5%	13.5%
02. NEGATIVA	15	40.5%	54.1%
03. NEUTRA	13	35.1%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

c) Ativismo de acionistas, como nos E.U.A.

ATIVISMO	Freq	Percent	Cum.
01. POSITIVA	17	45.9%	45.9%
02. NEGATIVA	10	27.0%	73.0%
03. NEUTRA	6	16.2%	89.2%
NA	4	10.8%	100.0%
Total	37	100.0%	

06. Quais mercados de capitais fora do seu país sede você acha que são mais importantes para a sua corporação ter acesso nos próximos anos?

MERCADOS	Freq	Percent	Cum.
01.FRANCA	1	2.0%	2.0%
02.ALEMANHA	3	6.0%	8.0%
03.JAPAO	2	4.0%	12.0%
04.SUICA	1	2.0%	14.0%
05.REINO UNIDO	6	12.0%	26.0%
06.E.U.A	27	54.0%	80.0%
07.OUTROS	2	4.0%	84.0%
NA	8	16.0%	100.0%
Total	50	100.0%	

07. Em geral, quais destes mercados você considera que são mais caracterizados por instituições interessadas em investimentos produtivos de longo prazo?

CONSIDERA	Freq	Percent	Cum.
01.FRANCA	3	5.3%	5.3%
02.ALEMANHA	13	23.2%	28.5%
03.JAPAO	10	17.9%	46.4%
04.SUICA	1	1.8%	48.2%
05.REINO UNIDO	6	11.0%	59.2%
06.E.U.A	15	26.7%	85.9%
07.OUTROS	2	3.5%	89.4%
NA	6	10.7%	100.0%
Total	56	100.0%	

08. Em geral, quais destes mercados você considera que são mais caracterizados por instituições interessadas em investimentos de curto prazo?

INV CURTO PRAZO	Freq	Percent	Cum.
01.FRANCA	1	2.6%	2.6%
03.JAPAO	1	2.6%	5.2%
05.REINO UNIDO	3	7.7%	12.9%
06.E.U.A	19	48.7%	61.6%
07.OUTROS	1	2.5%	64.1%
NA	14	35.9%	100.0%
Total	39	100.0%	

V. Perfil do CEO

01. De quantos conselhos de administração está participando atualmente o seu presidente da Diretoria/CEO?

ATUALMENTE	Freq	Percent	Cum.
00	26	70.3%	70.3%
01	4	10.8%	81.1%
02	2	5.4%	86.5%
03	1	2.7%	89.2%
05	2	5.4%	94.6%
DE 6	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

02. De quantos conselhos sem fins lucrativos está participando atualmente o seu presidente da Diretoria/CEO?

LUCRATIVOS	Freq	Percent	Cum.
00	25	67.6%	67.6%
01	5	13.5%	81.1%
02	2	5.4%	86.5%
03	1	2.7%	89.2%
04	1	2.7%	91.9%
DE 6	1	2.7%	94.6%
NA	2	5.4%	100.0%
Total	37	100.0%	

W. Perfil corporativo

01. Qual é o principal produto ou serviço da sua corporação?

PRINCIPAL	Freq	Percent	Cum.
01.FINANCEIRO	1	2.2%	2.2%
02.ALTA TECNOLOGIA	4	8.7%	10.9%
03.FABRICACAO	20	43.3%	54.2%
04.SERVICO	16	34.8%	89.0%
05.UTILIDADES/ENERGI	3	6.5%	95.5%
06.MINERACAO	2	4.3%	100.0%
Total	46	100.0%	

02. Estrutura de Capital

ESTRUTURA	Freq	Percent	Cum.
01.EMPRESA ESTATAL	1	2.7%	2.7%
02.EMP DE CAP FECHADO	13	35.1%	37.8%
03.EMP DE CAP ABERTO	23	62.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

03. Forma de controle

CONTROLE	Freq	Percent	Cum.
01.EMPRESA ESTATAL	1	2.7%	2.7%
02.CONTROLE INSTITUC	6	16.2%	18.9%
03.CONTROLE FAMILIAR	24	64.9%	83.8%
05.OUTRAS	6	16.2%	100.0%
Total	37	100.0%	

04. Em que bolsa são negociadas as ações da sua corporação?

BOLSAS	Freq	Percent	Cum.
01.SP	20	32.2%	32.2%
02.RJ	11	17.8%	50.0%
04.POA	11	17.8%	67.8%
06.ESTRANGEIRA	5	8.1%	75.9%
NA	15	24.1%	100.0%
Total	62	100.0%	