

Apresentação em Lisboa: Janeiro 2015

# Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa para empresas de Capital Fechado

**Coordenação : Roberto Faldini**

# O que é o IBGC

- Organização não-governamental
- Sem fins lucrativos
- Fundado em 1995
- Dedicado exclusivamente ao desenvolvimento e disseminação da Governança Corporativa no Brasil

# Propósito do IBGC

- Ser **referência em Governança Corporativa**, contribuindo para o **desempenho sustentável** das organizações e influenciando os agentes de nossa sociedade no sentido de maior transparência, justiça e responsabilidade

# Estrutura do IBGC

- **ASSOCIADOS**

PESSOA FÍSICA: **1.408**

PESSOA JURÍDICA: **182**

MANTENEDOR: **15**

- **EQUIPE**

**45** COLABORADORES

- **NÚCLEOS EM FORMAÇÃO**

INTERIOR DE SÃO PAULO

- **CAPÍTULOS**

CEARÁ, MINAS GERAIS, PARANÁ, PERNAMBUCO, RIO DE JANEIRO, SANTA CATARINA E SUL

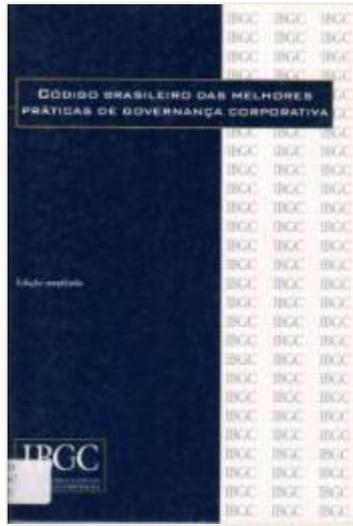


# Publicações

- Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa



1999



2001



2004



2009

Em processo de revisão

# Lançamentos 2014

## ESTUDO DE CASOS



CARTA DIRETRIZ



CARTA DE ORIENTAÇÃO



CARTA DE OPINIÃO

## GUIA PARA FUNDAÇÕES E INSTITUTOS EMPRESARIAIS (revisão)



Guia GT Interagentes (coparticipação)

# Lançamentos 2014



| PESQUISA

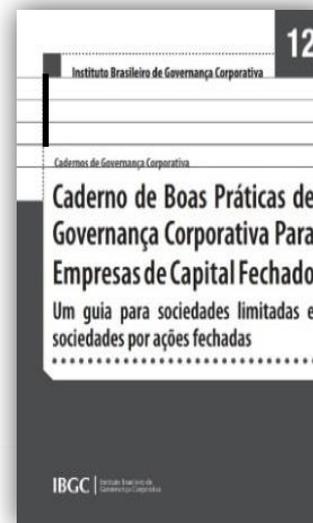


| MENSAGENS  
IBGC

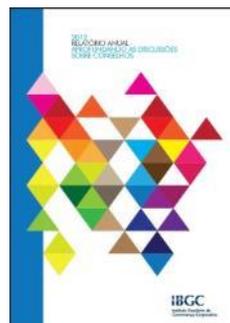
CADERNOS DE GOVERNANÇA

| LIVROS

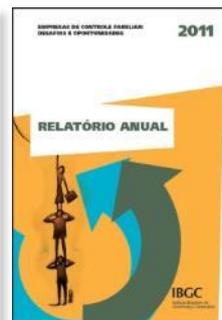
| CÓDIGO DE  
CONDUTA  
(revisão)



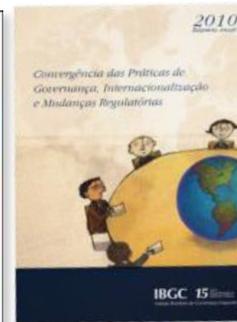
# Relatórios Anuais Transparência e Prestação de Contas desde sua criação



2012



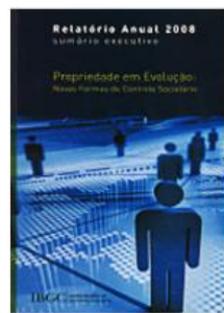
2011



2010



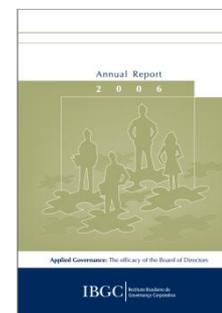
2009



2008



2007



2006



2005

# Atividades

## Advocacy

- Cartas Diretrizes
- Cartas de Opinião e de Posicionamento
- Audiências públicas
- GT Interagentes



Seminário GT Interagentes



Cartas Diretrizes

# Atividades

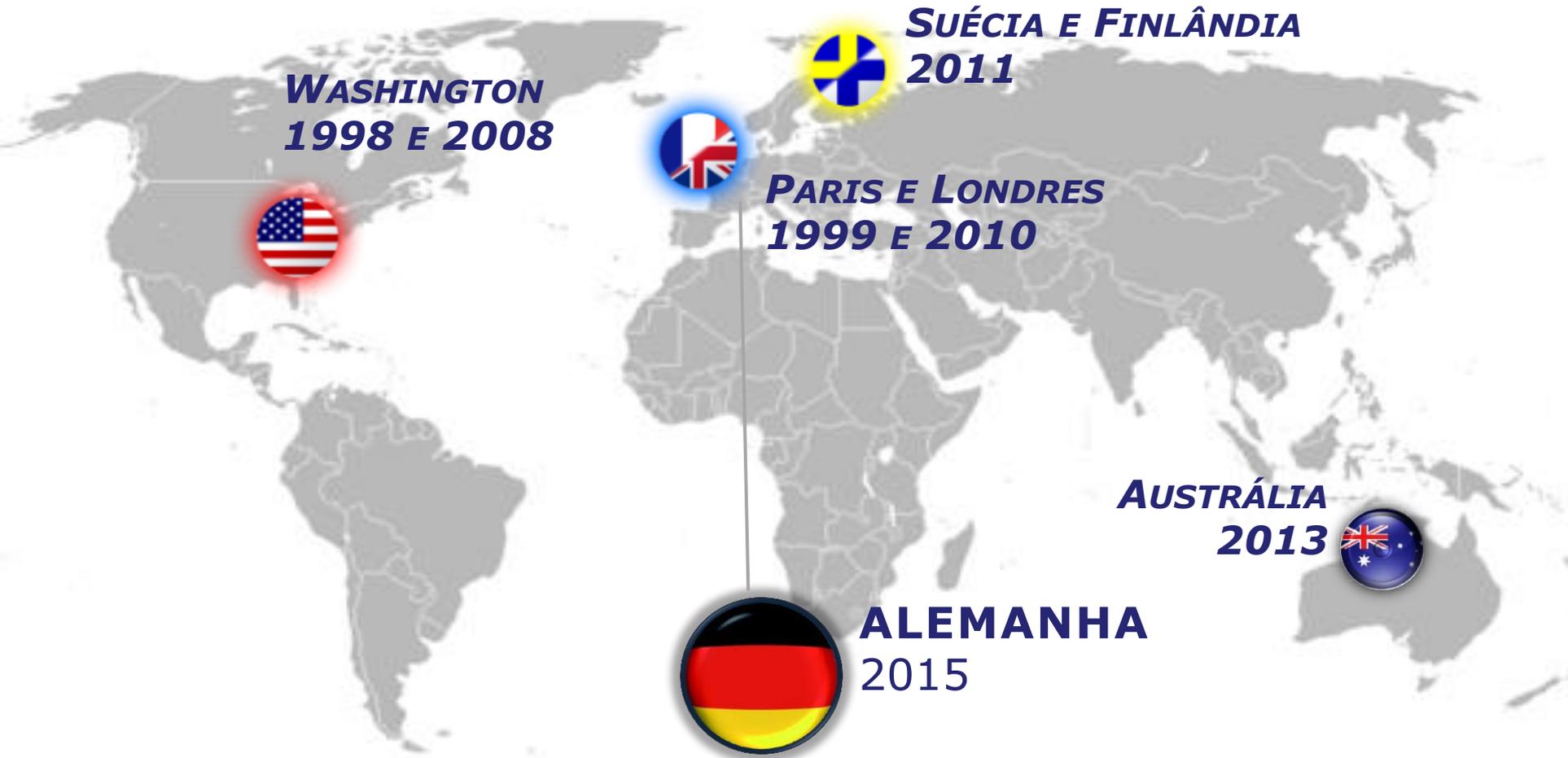
## Congresso Anual



**16º Congresso IBGC de Governança Corporativa**  
*16 e 17 de novembro de 2015*

# ATIVIDADES

## Jornada Técnica



# Certificação e Banco de Conselheiros



CERTIFICAÇÃO

**TOTAL: 719 (MAPA)**

CONSELHEIROS DE ADMINISTRAÇÃO

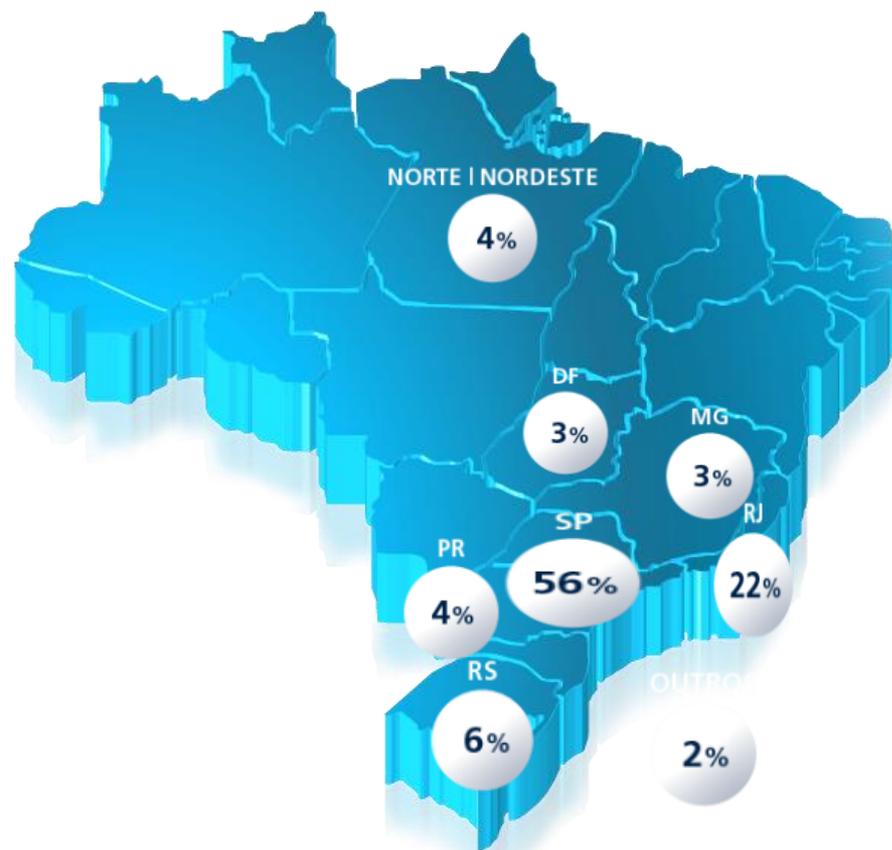
**554 MEMBROS**

CONSELHEIROS FISCAIS

**165 MEMBROS**

BANCO DE CONSELHEIROS

**447 MEMBROS**



# Prêmios Institucionais



*Prêmio*  
**IBGC**  
ITAÚ UNIBANCO  
ACADEMIA E IMPRENSA



# Prêmios Recebidos



**ICGN**

AWARD FOR EXCELLENCE  
IN CORPORATE GOVERNANCE



**ABRASCA**

MELHOR RELATÓRIO ANUAL  
ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL

**IBGC** | Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa

# Equipe da Comissão de Empresas de Capital Fechado

**Coordenação** : Roberto Faldini

**Grupo Relator**: Alexis Novellino, Maria Cristina Archilla Machado, Roberta Nioac Prado e Roberto Faldini

**Membros da Comissão**: Alexis Novellino, Aníbal Xavier, Armando de Santi Filho, Carlos Ebner, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Carlos Ernesto de Oliveira, Demétrio Souza, Dietmar Frank, Domingos Laudisio, Eduardo Chehab, Eduardo Lemos, Fernando Bagnoli, Flávio Buschinelli, Floreal Rodriguez, Francisco D'orto, João Manuel Dias da Silva, José Abramovicz', Josino Fonseca, Manoel Belem, Maria Cristina Archilla, Mariana Dedini, Paulo Evaristo U. da Carvalhinha, Paulo Simas, Pedro Maziero, Raul Papaleo, Ricardo de Carvalho Destro, Ricardo Guimarães, Roberta Nioac Prado, Roberto Faldini, Rogério Goes, Sara Hughes e Thomas Gibello Gatti Magalhães.

**Participação Especial** : Armando de Santi Filho, Carlos Ernesto de Oliveira, Dietmar Frank, Eduardo Chehab, Eduardo Lemos, Flávio Buschinelli, Floreal Rodriguez, João Manuel Dias da Silva, Paulo Evaristo U. da Carvalhinha, Paulo Simas, Ricardo de Carvalho Destro, Ricardo Guimarães e Sara Hughes.

## **Agradecimentos**

A João Baptista Fraga, pela iniciativa da criação de um grupo de estudos de empresas de capital fechado na BMF&BOVESPA, Leonardo Viegas, pela redação do item “Mediação e Arbitragem”, Richard Doern, pela bibliografia disponibilizada a Comissão, Henrique Nardini, Leonardo Palhuca, Rodrigo Lima e ao Centro de Conhecimento do IBGC, pelo suporte e apoio ao longo de todo o projeto. A todos que, de forma direta ou indireta, contribuíram para este caderno.

# Índice

---

## **Apresentação**

### **1. Conceitos e Princípios**

### **2. Motivação para Adoção de Melhores Práticas de Governança Corporativa**

### **3. Introdução ao Sistema de Governança Corporativa**

### **4. Propriedade**

### **5. Conselho de Administração e Conselho Consultivo**

### **6. Mecanismos e Órgãos De Controle**

### **7. Conduta e Conflito de Interesses**

### **8. Por Onde Começar**

# 1. Conceitos e Princípios : Código de Melhores Práticas

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, Conselho de Administração, Diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de Governança Corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses, com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando o seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade.

No caso das empresas de capital fechado, a definição acima deve englobar, também, as relações do Conselho Consultivo com os demais órgãos de governança.

Transparência

Equidade

Prestação de Contas (accountability)

Responsabilidade Corporativa

# 2. Motivação para adoção das Melhores Práticas

---

2.1 Preservar e Otimizar seu Valor

2.2 Obter Melhorias de Gestão

2.3 Facilitar o Acesso a Recursos Financeiros e Não Financeiros

2.4 Contribuir para a Longevidade e Sustentabilidade

2.5 Administrar os Conflitos de Interesse de Forma Mais Efetiva

2.6 Avaliar, de Forma Permanente, o Propósito da Empresa

# 3. Introdução ao sistema de Governança Corporativa

Dois Círculos de interesses  
existentes em qualquer  
tipo de empresa



**Propriedade**  
ações ou cotas



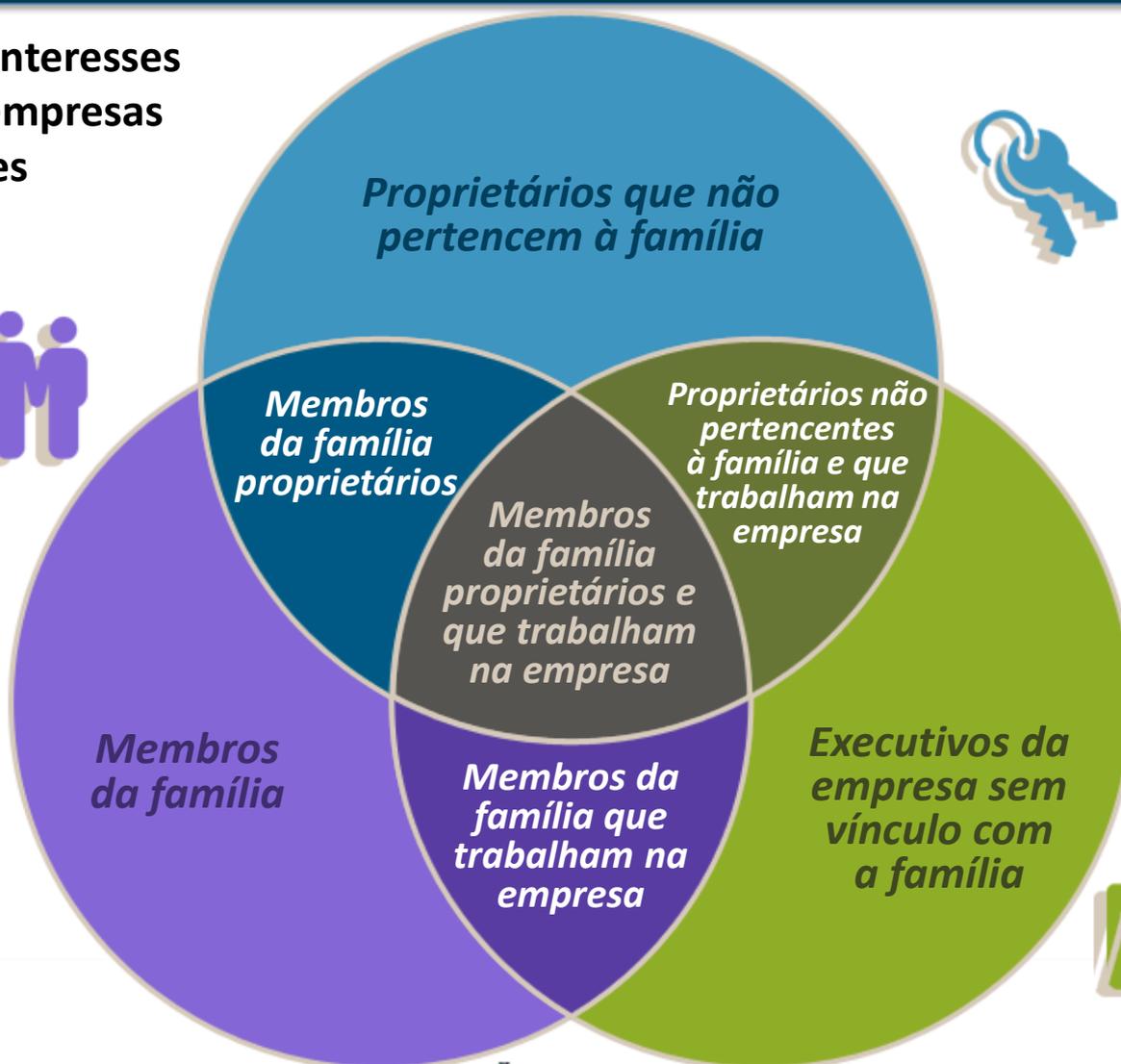
**Gestão**  
empresa

GOVERNANÇA  
CORPORATIVA  
E CONFLITO  
DE AGÊNCIA

Fonte: Gersick, Davis, Hampton, Lansberg, 2006

# 3. Introdução ao sistema de Governança Corporativa

Três Círculos de interesses existentes nas empresas Familiares



**Propriedade**  
ações ou cotas



**Gestão**  
empresa

Fonte: Gersick, Davis,  
Hampton, Lansberg, 2006

# 3. Introdução ao sistema de Governança Corporativa

## Empresa Familiar

Assembléia Familiar

Protocolo, Acordo ou Pacto Familiar

Conselho de Família

Regimento Interno

Comitês

## Empresa de Sócios

Assembléia Familiar I | Assembléia Familiar II | Assembléia Familiar III

Protocolo, Acordo ou Pacto Familiar

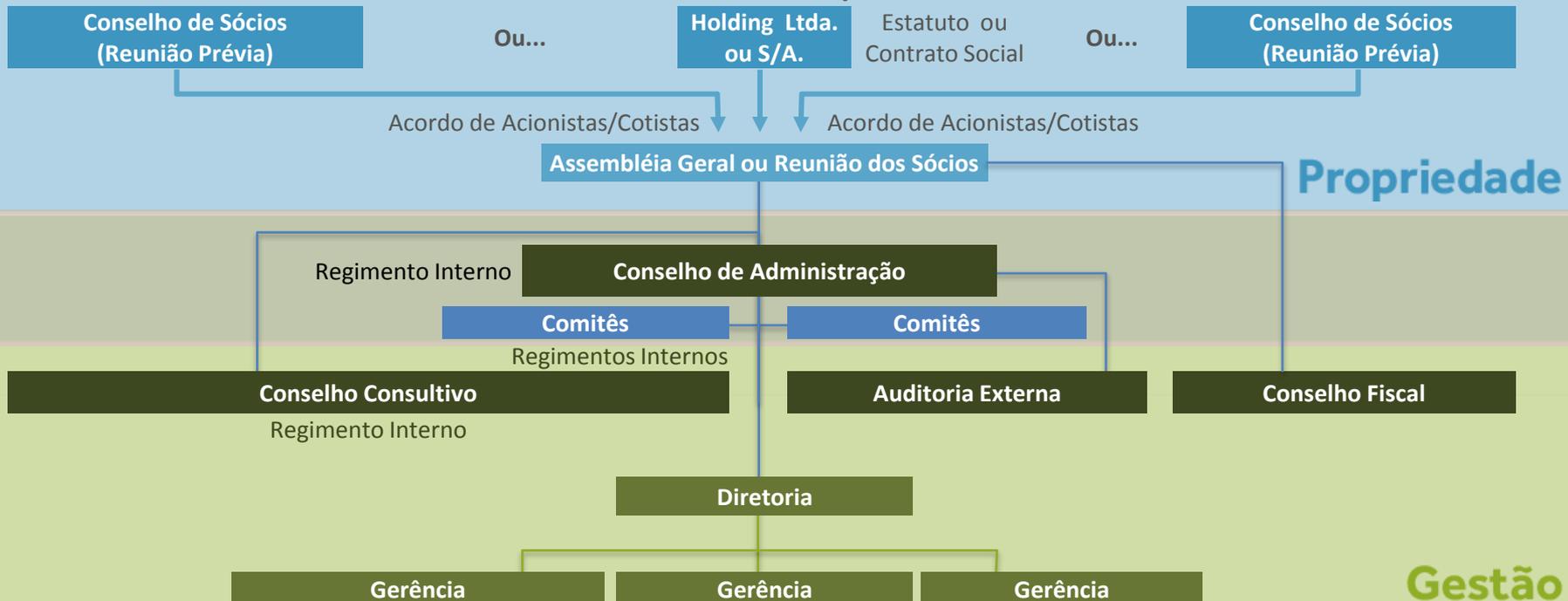
Conselho das Famílias dos Sócios

Regimento Interno

Comitês

- Testamentos
- Pactos Antenupciais
- Doações com e sem usufruto
- Cláusulas restritivas à propriedade

## Acordo de Acionistas/Cotistas



Gestão

## 4. Propriedade – adaptação Cód. Melhores Práticas

---

- proporcionar orientações em relação questões societárias relevantes, contribuindo para a compreensão dos direitos e responsabilidades dos sócios, e endereçando algumas particularidades das empresas de capital fechado.
- não tem a intenção de servir como guia jurídico, nem supre a necessidade de cada empresa analisar com mais profundidade sua situação e necessidades específicas.

# Adaptados do Código de Melhores Práticas

---

5. Conselho de Administração e Conselho Consultivo;
6. Mecanismos e Órgãos de Controle;
7. Conduta e Conflito de Interesses;

# 8. Por Onde Começar

- *A implementação das boas práticas de Governança Corporativa nas empresas de capital fechado faz parte do seu processo de amadurecimento.*
- *Deve ser gradual e considerar a realidade de cada organização.*
- *Apresentamos a seguir sugestões – não um Código de Governança Corporativa e, tampouco, como uma sequência obrigatória de implementação.*
- *É fundamental, para o início do processo de implementação que os tomadores de decisão, basicamente sócios e administradores, estejam comprometidos com os princípios da boa Governança Corporativa:*  
*transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.*
- *O aporte de conhecimento sobre Governança Corporativa, com uma visão externa e independente, pode contribuir para o processo de mudança.*

# 8. Por Onde Começar

---

## ***Mecanismos e Órgãos de Controle***

*A empresa deve manter um sistema de informações, controles gerenciais fidedignos, processos operacionais e administrativos estruturados e uma comunicação transparente e eficaz.*

*A contabilidade tem que refletir a realidade do negócio dos pontos de vista patrimonial, financeiro, fiscal e de resultado econômico.*

*(...)*

# 8. Por Onde Começar

---

## **Propriedade**

*Os sócios devem estabelecer um adequado sistema de regras para si e para os familiares, gestores e colaboradores da empresa.*

*Devem também ser estabelecidas regras claras e eficazes para mitigar e, se possível, evitar conflitos entre todos os stakeholders, decorrentes das diferentes expectativas individuais, inclusive dos familiares, quando for o caso.*

*Tais regras devem estar previstas no Contrato / Estatuto Social, Acordo de Sócios, Protocolo Familiar, Regimentos Internos e/ou Código de Conduta.*

(...)

# 8. Por Onde Começar

## **Conselho Consultivo e Conselho de Administração**

*A empresa deve criar um órgão colegiado com funções de aconselhamento aos sócios (Conselho Consultivo) e, em estágio mais avançado de governança, outro com funções estratégicas e deliberativas (Conselho de Administração).*

*É uma boa prática, sobretudo para empresas em estágio inicial de desenvolvimento da Governança Corporativa, a adoção de um Conselho Consultivo que não tenha a prerrogativa de deliberar em nome da empresa, formado, preferencialmente, por membros independentes que orientem e apoiem a atuação dos sócios.*

*(...)*

# 8. Por Onde Começar

## **Conselho de Família**

*Empresas de controle familiar devem estabelecer mecanismos de Governança Familiar que promovam o entendimento e a coordenação da família sobre os negócios da empresa, e que organizem a relação entre a Governança Familiar e a Governança Corporativa.*

*A escolha dos processos de Governança Familiar vai depender do porte do negócio, número de membros da família e grau de envolvimento de todos. (...)*

*Devem ser formalizados os objetivos e a visão da família para o negócio e os papéis dos órgãos de Governança Familiar, além de sua relação com a empresa.*

*(...)*

# 8. Por Onde Começar

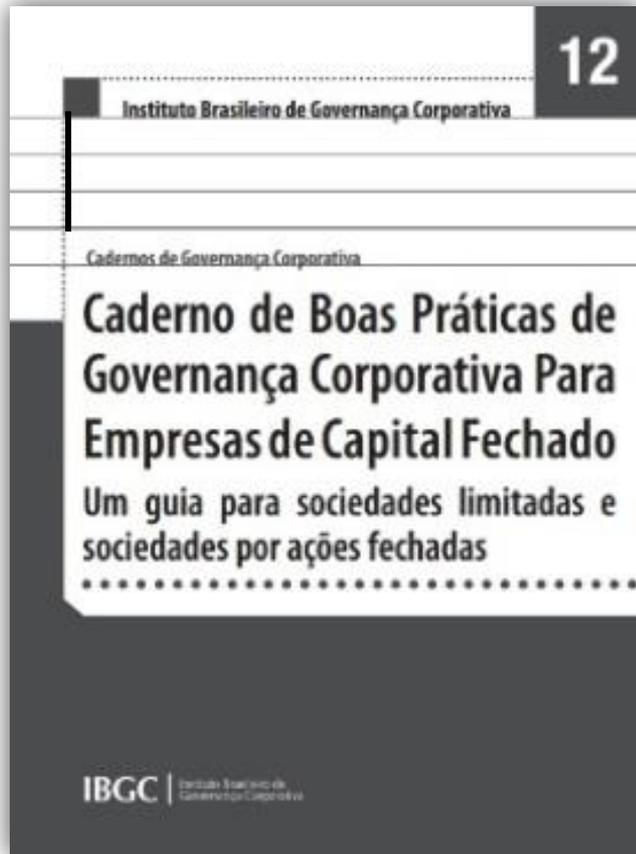
---

## **Documentos relevantes**

*Finalmente, é fundamental que ao longo desse processo os sócios e administradores elaborem ou revisem:*

- *Estatuto Social e Acordo de Sócios*
- *Protocolo Familiar (nos casos de empresas familiares)*
- *Regimento Interno do Conselho*
- *Direcionamento Estratégico*
- *Sistema e Processos de Informação e Controles Internos*
- *Código de Conduta*

# Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa



*Link para aceder ao Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa*

[www.ibgc.org.br](http://www.ibgc.org.br)

[http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos\\_Site/Caderno\\_12.PDF](http://www.ibgc.org.br/userfiles/2014/files/Arquivos_Site/Caderno_12.PDF)

# Muito Obrigado

São Paulo SP Brasil +55 11 3845 4883 [rfaldini@faldini.com.br](mailto:rfaldini@faldini.com.br)  
[www.faldini.com.br](http://www.faldini.com.br)

# IBGC

Instituto Brasileiro de  
Governança Corporativa