



UFSM

Trabalho de Graduação

**GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO MODELO DE
GESTÃO EMPRESARIAL E SUA APLICAÇÃO NA
CONTABILIDADE**

Márcia dos Santos Mello

Robson Pereira

Curso de Ciências Contábeis

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO
MODELO DE GESTÃO EMPRESARIAL E SUA
APLICAÇÃO NA CONTABILIDADE**

por

Márcia dos Santos Mello

Robson Pereira

Trabalho apresentado ao Curso de Ciências Contábeis do Centro de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito da disciplina CTB516- Trabalho de Graduação em Ciências Contábeis parcial para obtenção do grau em

Bacharel em Ciências Contábeis.

Curso de Ciências Contábeis

Santa Maria, RS, Brasil

2004

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

A Professora Examinador, abaixo assinado,
aprova o Trabalho de Graduação

**GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO MODELO DE
GESTÃO EMPRESARIAL E SUA APLICAÇÃO NA
CONTABILIDADE**

elaborado por

**Márcia dos Santos Mello
Robson Pereira**

como requisito parcial da disciplina CTB516 - Trabalho de
Graduação em Ciências Contábeis

Professora Orientadora

Professora Sélia Grabner

(Orientadora)

Santa Maria, Dezembro de 2004.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro a Deus o qual esteve conosco nos momentos mais difíceis e possibilitou que esse sonho torna-se realidade, sendo nosso guia, mestre e socorro bem presente.

Aos nossos pais, familiares, amigos, colegas de trabalho por sempre acreditarem na nossa capacidade de lutar e vencer. Estaremos eternamente agradecidos pelo apoio e compreensão ao longo de nossas vidas e na realização desta graduação.

A nossa orientadora professora Sélia Gräbner, pela compreensão, atenção, amizade, paciência, conhecimento e disposição. Agradecemos também, aos demais professores e funcionários do Curso de Ciências Contábeis por tudo o que contribuíram para a realização desta conquista.

Aos colegas que durante essa jornada acadêmica, se mostraram grandes amigos e companheiros.

Por último, a todos aqueles que direta ou indiretamente contribuíram para que esse trabalho fosse concluído.

Obrigado!

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	iii
LISTA DE ANEXOS.....	vi
LISTA DE FIGURAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	viii
LISTA DE SIGLAS.....	ix
1 - INTRODUÇÃO.....	1
2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1 - O SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL	4
2.1.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS	4
2.1.2 - CONCEITO E OBJETIVOS.....	4
2.1.3 - CARACTERÍSTICAS	6
2.2 - CONCEITO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	8
2.3 - USUÁRIOS	9
2.4 - HISTÓRICO DA GOVERNANÇA NO MUNDO	11
2.4.1 - A Governança nos Estados Unidos	14
2.4.2 - A Governança na Itália	16
2.2.3 - A Governança na França	16
2.4.4 - A Governança na Alemanha	17
2.4.5 - A Governança na Inglaterra	18
2.4.6 - A Governança no Japão	19
2.4.7 - A Governança no Brasil	19
2.5 - O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA GOVERNANÇA CORPORATIVA	20

3 - GOVERNANÇA CORPORATIVA E SUA APLICAÇÃO NA CONTABILIDADE	22
3.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS	22
3.2 - CONTABILIDADE GERENCIAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA	24
3.3 - O INTERESSE DA COMUNIDADE PELA GESTÃO DA EMPRESA	27
4 - CONCLUSÃO	30
BIBLIOGRAFIA.....	32
ANEXOS.....	34

LISTA DE ANEXOS

ANEXO I – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa	35
ANEXO II – LEI Nº 6.404	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Objetivo do Sistema de Gestão	6
Figura 02 – Os Usuários da Governança Corporativa	10

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Evolução em 50 anos de Governança Corporativa	12
Quadro 02 – Os grandes escândalos nos EUA	15

LISTA DE SIGLAS

OECD – *Organization for Economic Co-Operation and Development*

ONGs – Organizações Não-Governamentais

CEOs – *Chiefs Executive Officer*

CNPE – Conselho Nacional das Indústrias da França

CSC 40 – Índice de desempenho da Bolsa de Valores de Paris

IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

CVM – Comissão de Valores Mobiliários

1 - INTRODUÇÃO

Atualmente, no mundo competitivo, é necessário um diferencial em relação aos concorrentes para obtenção de sucesso. Com isso, as empresas que desejam ser as melhores, buscam diversas maneiras para conquista desse objetivo, e uma delas é valorizar a organização a longo prazo.

Nesse contexto, surge na década de 80 nos EUA, e no Brasil a partir de 1995, um novo modelo de gestão, a governança corporativa, que busca a administração eficiente da empresa, com a finalidade de otimizar o desempenho da organização e facilitar o acesso ao capital. Entretanto, para atingir esse objetivo, surgem algumas situações conflitantes nas relações entre propriedade e gestão empresarial, denominado conflito de agência. Isso é caracterizado pelo fato de que muitas vezes os interesses podem ser divergentes, entre os da pessoa que administra e os da propriedade.

Em resposta a esse quadro, aparece o Conselho de Administração, representante dos acionistas, para diluir e evitar possíveis conflitos entre as partes. No entanto, a sua função vai mais além do que isso, ele também define estratégias para a companhia, elegendo a diretoria, escolhendo a auditoria, fiscalizando e avaliando o desempenho da gestão.

Essa questão do desempenho tem, ultimamente, assumido grandes repercussões, segundo pesquisas realizadas pelas instituições McKinsey&Co e Banco Mundial. Em junho de 2000, os investidores pagariam 18% e 28% a mais por ações de empresas que adotam as melhores práticas de administração e transparência. Daí decorre a importância da governança como sistema de gestão empresarial, porque ela é um sistema de informação gerencial que possibilita aos seus agentes o monitoramento dos negócios, com dados precisos que expressam a realidade dos acontecimentos, desconsiderando a hipótese de uma manipulação de informações.

Esse modelo de gestão que utiliza princípios éticos é comprometido com a equidade, prestação de contas e, principalmente, com a transparência dos demonstrativos contábeis. A Contabilidade, assim, é colocada como suporte no fornecimento de informações úteis no processo de planejamento, controle e tomada de decisões.

O objetivo deste estudo é discutir a importância dos mecanismos de governança corporativa, com o intuito de demonstrar, especificamente, que as boas práticas de governança podem auxiliar o modelo de gestão empresarial.

No que diz respeito à metodologia empregada no trabalho, o primeiro capítulo apresenta uma introdução seguida do capítulo dois onde foi desenvolvida uma revisão bibliográfica em livros, internet, e nas diversas obras que abordam sobre a Governança Corporativa.

O terceiro capítulo traz informações sobre a Governança Corporativa e sua aplicação na contabilidade, colocando a importância da contabilidade no processo de busca da transparência nas informações, dando assim, uma real situação da empresa para os interessados. Sendo em seguida efetuada a conclusão do estudo realizado.

Por ser um estudo de caráter exploratório, na qual o enfoque dado tratou das características desse modelo de gestão abordado por diversos autores, apresentou-se um resultado que demonstra a importância da aplicação na Governança como sistema de gestão empresarial, servindo de base para todas as empresas que desejam aplicar a Governança Corporativa.

2 - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 - O SISTEMA DE GESTÃO EMPRESARIAL

2.1.1 – CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O papel que as empresas devem desempenhar na Sociedade onde estão inseridas é a oferta de produtos de valor que irão satisfazer as necessidades de um grupo representativo de pessoas, praticando padrões de comportamento aceitos pela sociedade. As empresas têm também obrigações internas, como trabalhar para satisfazer as expectativas de seus empreendedores e colaboradores e ter uma conduta de acordo com as suas convicções, crenças e valores. Para realizar esse objetivo, composto de um conjunto diversificado e complexo de atividades que compõem a tarefa empresarial, a administração utiliza instrumentos que compõem os Sistemas de Gestão Empresarial.

2.1.2 – CONCEITO E OBJETIVOS

O Sistema de Gestão Empresarial dispõe de um conjunto de conceitos e técnicas de gestão que dão suporte à ação da administração nas várias atividades que compõem a tarefa empresarial.

Para Arantes (1998, p.86):

Estes instrumentos são compostos por conceitos e técnicas que vêm sendo criados, aplicados e aprimorados ao longo da história da administração e cobrem todas as necessidades da tarefa empresarial. Eles dão suporte a questões institucionais, gerenciais, operacionais, de organização, de comunicação, de informação e ajudam a administração a criar os estados futuros, definir os caminhos, conduzir as ações em direito a esse futuro, assegurar que o desempenho está produzindo os resultados.

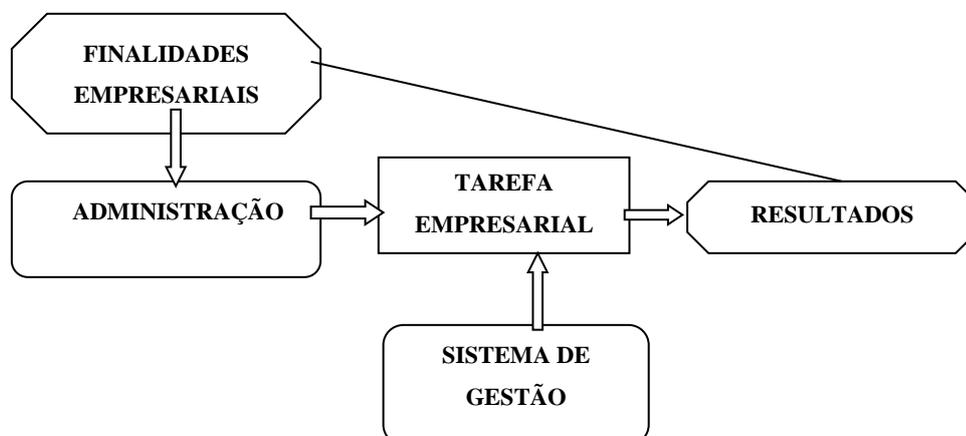
Os Instrumentos utilizados pelo Sistema de Gestão são ferramentas utilizadas pela administração para dirigir seus empreendimentos para a obtenção de resultados e, com isso, alcançar as finalidades empresariais. A administração tem as funções de planejar, organizar, coordenar, controlar, etc. e necessita de meios que lhe dêem suporte na obtenção de informações no processo decisório.

Segundo Arantes (1998, p 85-86) para que a empresa torne suas expectativas internas e externas em resultados, é necessário executar diversas atividades para alcançar essa finalidade. Os objetivos a ser seguidos são:

- assegurar as realizações da empresa compatíveis com sua razão de ser;
- corresponder aos padrões culturais aceitos pela Sociedade, pelos empreendedores e colaboradores;
- compreender os processos evolutivos da sociedade, identificar e criar as utilidades para atendê-las;
- identificar os clientes e assegurar permanentemente sua satisfação;
- converter as crenças, os valores, as convicções e as expectativas dos empreendedores em orientações para o empreendimento que devem ser conhecidos, entendidos e aceitos pelos colaboradores;

- dimensionar os recursos, obtidos, alocados e usados produtivamente;
- fazer operar com eficiência o empreendimento;
- criar oportunidades capazes de atrair, desenvolver e manter talentos;
- criar relações significativas, externas e internas que devem ser permanentemente desenvolvidas e mantidas;
- conduzir a um processo de evolução criativo e inovador capaz de definir os estados futuros e de promover as mudanças para atingi-los;
- assumir papéis e responsabilidade, as pessoas devem estar motivadas e ser orientadas;
- ter atenção, esforço e criatividade para a compatibilização da satisfação das necessidades e objetivos individuais com a realização das finalidades empresariais;
- assegurar um lucro razoável capaz de remunerar os riscos e investimentos dos empreendedores e as contribuições dos colaboradores, e suportar os requisitos de sobrevivência da empresa.

Figura 01 – Objetivo do Sistema de Gestão



Fonte: Arantes (1998, p.87)

2.1.3 – CARACTERÍSTICAS

Os instrumentos do sistema de gestão empresarial auxiliam a definir a razão de ser da empresa; a planejar, dirigir, organizar, executar e controlar as atividades; a estabelecer o entendimento e as relações entre as pessoas; a obter as informações para operar e gerenciar o empreendimento, a mobilizar as pessoas para realizar a tarefa empresarial.

É muito importante que esses conceitos e técnicas que integram o Sistema de gestão Empresarial sejam entendidos e aplicados de forma correta e de acordo com a natureza da questão.

De acordo com Arantes (1998, p.89)

A inadequação de instrumentos às soluções resulta em fracassos, pois se combatem os efeitos e não as causas. Este foi o principal motivo pelo qual procurei desenvolver um modelo de Sistema de Gestão, aprimorado através do exercício prático, que facilitasse a análise, tornando clara a relação entre os instrumentos de gestão e a natureza das questões que cada um deles pode ajudar. Nesse modelo, os instrumentos de gestão são agrupados em subsistemas de acordo com o seu propósito.

Durante o processo de gestão, na realização desses procedimentos, muitas vezes são procuradas soluções de planejamento, utilizando-se instrumentos de organização ou então tentam resolver as ineficiências operacionais através de sistemas de informação. Com essa inversão de procedimentos, em que se utilizam procedimentos trocados, ocorre a não obtenção dos resultados esperados, daí a importância da correta realização dos procedimentos. O modelo de Sistema de Gestão é

constituído pelos subsistemas: institucional, tecnológico e humano-comportamental.

O subsistema institucional define a razão de ser da empresa, observando as crenças, valores, convicções e expectativas dos empreendedores. O tecnológico auxilia a administração na fixação dos resultados empresariais e na organização das atividades de forma que elas se dirijam à finalidade da empresa. O humano-comportamental é responsável pela parte de motivação na empresa e precisa estimular as pessoas a focar seus objetivos aos resultados da empresa.

Para conseguir contribuir de forma consistente para a realização da tarefa empresarial, os subsistemas de gestão são integrados e têm uma forte interdependência.

É fácil encontrar, por exemplo, Sistemas de Gestão de Recursos Humanos voltados aos serviços e atividades rotineiras, quando o desenvolvimento da equipe é um requisito empresarial, ou Sistemas de Gestão Econômica voltados para os aspectos contábeis e fiscais e não para suporte à ação gerencial ou, então, Sistemas de Gestão de *Marketing* voltados para vendas e não para o desenvolvimento de mercados, para a adequação de produtos às necessidades dos clientes, para promoção de melhorias nas relações com clientes.

Portanto, ao se trabalhar com um sistema de gestão empresarial, é necessário um planejamento, para que as técnicas sejam aplicadas nas áreas certas e de maneira adequada, pois, somente assim, será possível obter o resultado esperado.

2.2 - CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com Lodi (2000, p.12) o movimento de governança corporativa vem adquirindo notoriedade principalmente após as

repercussões das companhias americanas pela pulverização do valor das ações com a maquiagem dos demonstrativos contábeis. Porém, se, nos EUA, algumas empresas supervalorizam de tal forma para obtenção de lucro, aqui, no Brasil, existem alguns casos em que ocorre o processo contrário, reduzem para que o resultado final diminua o lucro, com a intenção de reduzir ou abster-se do pagamento dos tributos, caracterizando, assim, uma falta de transparência dos gestores por não se convencerem de que esconder informações prejudica a ética da informação.

Acontecimentos dessa natureza fizeram com que esse tema fosse alvo de discussões e interesse no sentido de saber o que é, como funciona e onde aplicar.

Para Lodi (2000 p.72) o termo Governança Corporativa, segundo o relatório da OECD, *Organization for Economic Co-Operation and Development*, “são as relações do ambiente empresarial, que dizem respeito aos seus administradores, ao conselho de administração, aos acionistas e às demais partes interessadas, definindo estratégias para atingir o objetivo da empresa e fiscalizar se o resultado está de acordo com o planejado”.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2000, p. 24), que mantém a mesma linha de entendimento:

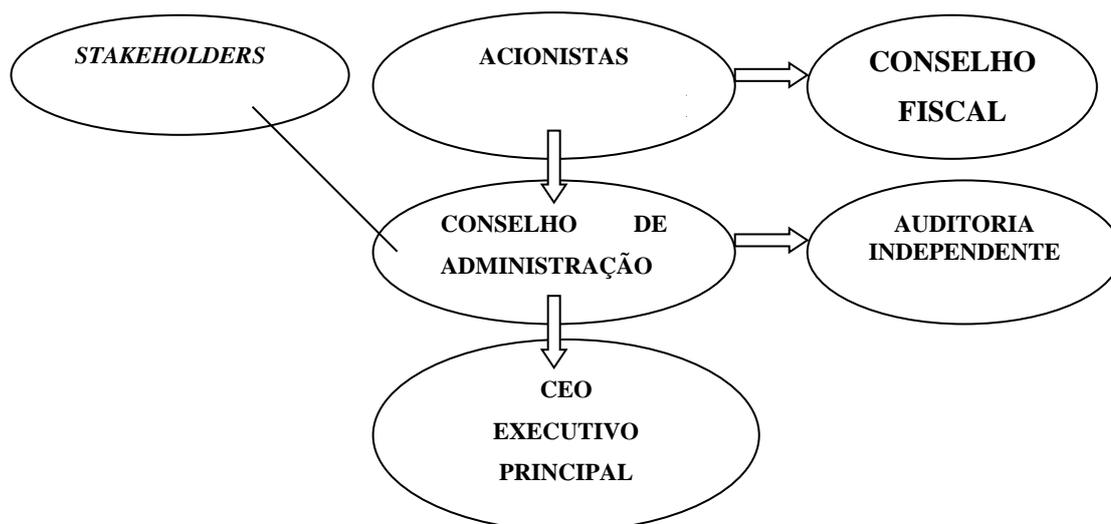
Governança Corporativa é o sistema que assegura aos sócios – proprietários o governo estratégico da empresa e a efetiva monitoração da diretoria executiva. A relação entre propriedade e gestão se dá através do conselho de administração, a auditoria independente e o conselho fiscal, instrumentos fundamentais para o exercício do controle. A boa governança assegura aos sócios equidade, transparência, responsabilidade pelos resultados (accouintability) e obediência às leis do país (compliance).”

Conforme esses conceitos, o uso da governança como modelo de gestão empresarial enquadra-se no que diz respeito aos objetivos e metas em uma organização, pois sempre se faz necessário estabelecer aonde se quer chegar e quais os caminhos que devem ser seguidos para atingir esses ideais.

2.3 - USUÁRIOS

A governança Corporativa surgiu como um novo sistema de gestão e, apesar de ser um tema recente, a sua utilização aumentou consideravelmente pelos mais diversos usuários que tem interesse em conhecer a situação da empresa. Isso se estende desde os *stakeholders* (credores, empregados, beneficiários de pensões, clientes, comunidades, ONGs, opinião pública) até o executivo principal.

Figura 2 - Os Usuários da Governança Corporativa



Fonte: Lodi (2000,p. 25)

Cabe ainda, neste contexto, emergir o conceito dado por Lameira (2001 p.29).

Governança Corporativa é definido com propriedade, nos meios acadêmicos, como o conjunto dos mecanismos econômicos e legais que são alterados por processos políticos, objetivando melhorar a proteção dos direitos dos acionistas e credores, (investidores de uma forma em geral) em uma sociedade. A teoria referente à evolução econômica prevê que em um determinado estágio do desenvolvimento econômico se deva prestar atenção aos fornecedores de recursos para as empresas. Dessa forma, podemos considerar que o atual movimento de melhoria das práticas de governança das sociedades é a resposta, na realidade, à percepção teórica existente.

Analisando esses conceitos, pode-se verificar que a governança é de grande importância no processo de gestão, uma vez que é o sistema que envolve a maneira pela qual as companhias são regidas e controladas, utilizando meios para a profissionalização da empresa, no momento em que separa o empresário - proprietário, do administrador, duas figuras distintas, pois, de um lado, está o empresário responsável pela propriedade e, de outra, o administrador responsável pela gestão, um profissional qualificado para exercer essa função, não sendo, necessariamente, da família.

Para Lodi (2000, p.16), nesse processo, podem surgir os conflitos de agência que ocorrem quando há a separação da propriedade e da gestão, pois cada um tem uma responsabilidade distinta, o agente é encarregado de tomar as decisões sobre a propriedade a quem foi delegada essa responsabilidade. É justamente aí que os interesses podem gerar conflitos.

Nesse conjunto, aparece o conselheiro que é colocado no centro de qualquer discussão para, com imparcialidade, administrar e diluir

eventuais conflitos entre as partes nas diversas situações que geram discussão e controvérsia dentro da empresa, sempre com o objetivo de defender os interesses da propriedade.

Outro enfoque atribuído pelos autores é o fato de que esse modelo de gestão busca a equidade entre os sócios, ou seja, são regras igualitárias, transparentes no que tange a informações e no que diz respeito ao dever de prestar tais informações.

2.4 – HISTÓRICO DA GOVERNANÇA NO MUNDO

A governança Corporativa surgiu recentemente, teve início nos EUA, na década de 80. Porém, conforme Lodi (2000, p. 26), a governança passou por uma evolução até atingir a sua plenitude, iniciou-se na década de 50, com a forte presença do acionista controlador e conselhos inatuantes.

Conforme o demonstrativo abaixo exposto pelo mesmo autor, apresenta a seguinte forma à evolução da governança corporativa:

Quadro 01 – Evolução em 50 anos de Governança Corporativa

Período	Características
Décadas de 1950 e 1960	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Presença Forte do acionista e Controlador Familiar ✓ Conselheiros são enfeites na árvore de Natal da Empresa ✓ Conselheiros usados como instrumentos de <i>Lobby</i> ✓ Procura de “Medalhões” tornando os conselheiros inatuantes ✓ Conselheiros não estão a par de negócios do acionista gestor
Década de 1970	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Surgem grandes brasileiros: Alpargatas, Monteiro Aranha, Docas, Mappin.

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sinais de iniciais de independência do Conselho ✓ Maiores poderes (<i>Empowerment</i>) ✓ 1976- Primeira Lei das S. A. , nº 6.404, no Brasil, fixando competências do Conselho de Administração
Década de 1980	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado para controle corporativo ✓ Abertura de capital , fundos de pensão, fundos de investimento, participação de bancos (Ex: Bradesco) ✓ Valorização do acionista (<i>Shareholder embancement</i>). ✓ Fundos tipo <i>Calpers</i> e <i>Fidelity</i>. ✓ No Brasil, mercado de capitais muito pequeno, apenas 80 empresas com liquidez
Década de 1990	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poderes maiores para os Conselhos (<i>Board Empowerment</i>) ✓ Grandes escândalos envolvendo pareceres de auditorias externas nos Bancos ajudam a esclarecer o papel dos auditores: Nacional, Econômico, Bamerindus, Noroeste, Bandeirantes. ✓ Privatizações, globalização, fusões e aquisições
1992-1993	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nasce a Governança Corporativa, troca de famosos presidentes por pressão do Conselho: <i>General Motors, American Express, IBM, KodaK, Sears, Time Warner, Compaq.</i> ✓ <i>The Cadbury Report</i>
1994	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>General Motors: Corporate Governance Guidelines</i>
1996	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>The NACD Report</i>
1997	<ul style="list-style-type: none"> ✓ <i>The Hempel Report</i> ✓ 25% dos Investimentos fora dos EUA são realizados por 254 fundos norte-americanos, seja fundo de pensão ou fundos de investimentos. ✓ Nova Lei das S.A., Nº 9.457, mantém as atribuições do Conselho e aumentam o poder da CVM para fiscalizar.

Fonte: Lodi (2000,p.26)

Através desse quadro, percebe-se que a governança passou por um processo de evolução cuja principal característica é a profissionalização da organização, pois, no início da década de 50, o poder era exercido de forma centralizada pelo acionista controlador que, muitas vezes, era representado pela figura familiar. Entretanto, com o passar do tempo, já na década de 70, em nível de Brasil, surgem grandes conselhos brasileiros, iniciando uma fase de maior independência para o Conselho de Administração. Em 1980, o destaque foi a abertura do mercado de capitais, dos fundos de pensão, investimentos e da participação dos bancos, caracterizando o processo de valorização dos acionistas. Mas o maior desenvolvimento foi na década de 90, passando a exercer um papel mais representativo nas decisões da empresa.

2.4.1 – A Governança nos Estados Unidos

Segundo Hamilton (2001, p. 5), nos Estados Unidos, considerado o berço da Governança, o início deve-se ao fato do mercado de capitais estar sobrecarregado de ações, adquiridas por várias pessoas dentro de uma companhia e nenhuma delas tinha o controle total da empresa, os acionistas eram passivos e não acompanhavam as decisões da diretoria que ficava a cargo dos *Chiefs Executive Officer (CEOs)*, principais executivos da empresa que, muitas vezes, também eram os conselheiros de administração.

Segundo Heloísa B. Bedicks, diretora executiva do IBGC, em palestra realizada para *expomoney* em 2001, a partir da década de 80, o quadro mudou com a tomada de controle do mercado de ações, dando início ao processo chamado de *takeovers*. Essa atitude caracterizava uma forma de vender as ações por um valor supervalorizado. Esse procedimento foi descoberto, e os atuais escândalos envolvendo

companhias que até então tinham prestígio passaram a ser motivo de dúvidas e riscos para investimentos. Devido a essas ocorrências, o mundo despertou para a importância da transparência, adotando medidas para evitar as fraudes nas informações, como no caso da Lei *Sarbanes Oxley* que descreve o seguinte:

- restringimento do trabalho das auditorias;
- aumento das penalidades criminais de empresários e executivos que cometem irregularidades;
- elevação do grau de responsabilidade dos Executivos e Conselheiros;
- instituição de novas proteções aos investidores;
- criação do Comitê de Auditoria;
- criação do Conselho de Supervisão de Contabilidade.

Todas essas medidas visam a proteger os investidores, aumentando a fiscalização e as penalidades para as organizações que desejam distorcer os demonstrativos contábeis, como ocorreu nas grandes corporações norte-americanas.

Quadro 2 – Os Grandes Escândalos nos EUA

<u>Empresas</u>	<u>Características das Fraudes</u>
<u>ENRON dívida</u>	Falta de transparência
<u>WORLDCOM</u>	Manipulação de Resultados
<u>INCLONE SYSTEMS</u>	Conflito de interesses e uso de informações privilegiadas
<u>TYCO</u>	Abuso de poder

Fonte: IBCG (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa)

Ainda conforme Heloísa B. Bedicks, diretora executiva do IBGC, em palestra realizada para *expomoney* em 2001, com esse quadro, verifica-se a maquiagem utilizada pelas organizações americanas. No caso da *Enron*, a dívida representava a importância de US\$ 13 bilhões. Várias subsidiárias de propósito específico (não controladas diretamente pela *holding*) abrigavam passivos que não eram refletidos nas Demonstrações Financeiras, o que gerou Superestimação de lucros em US\$ 600 milhões e desaparecimento de dívidas de US\$ 650 milhões.

No caso da *Worldcom*, era feita a contabilização das despesas como investimentos no valor de US\$ 3,8 bilhões, o que transformou prejuízos em lucros. Na *Inclone Systems*, as ações da empresa estavam em alta em função do desenvolvimento de remédio contra o câncer. E a Federação dos Farmacêuticos Americanos não concedeu autorização para comercialização. Então, os familiares do CEO (executivo principal) e Marta Stewart venderam ações um dia antes do anúncio oficial. Já, na *Tyco*, ocorreu a utilização de recursos da empresa por executivos para compra de imóveis e obras de arte. Tem-se, como exemplo, o CEO – Dennis Kozlowski, indiciado por sonegação de US\$ 1 milhão em impostos sobre compra de obras de arte no valor de US\$ 13 milhões.

2.4.2 – A Governança na Itália

De acordo com Lodi (2000,p.11-12), na Itália a governança Corporativa surgiu com o processo de privatização da Telecom Itália, comprada pela Olivetti e pelo Comitê *Draghi* que propôs a privatização e modernização da bolsa de Milão, com os balanços transparentes e de acordo com a lei, relatórios financeiros semestrais, divulgação da

remuneração dos conselheiros e investigação mais rigorosa sobre *Insider Trading*.

Dessa Forma, a Itália passou a adotar o modelo anglo-saxônico de governança, quebrando barreiras e instaurando mudanças no país, com a formação do conselho de administração para abolir o mandato familiar, pois, até então, existia um império da família sobre as companhias. Essa é uma característica marcante do sistema italiano, a mudança da gestão familiar para uma gestão profissionalizada em que o executivo, responsável pela propriedade, é o administrador e não, necessariamente, o dono da organização.

2.4.3 – A Governança na França

Segundo Lodi, (2000, p. 12), o acontecimento que deu origem ao processo de governança na França foi o Relatório VIENOT, sob a direção de *Marc Vienot*, ex-presidente do conselho da *Société Générale* e presidente da comissão, designada pela Federação de Indústrias - CNPE. O relatório recomenda transparência pública para a remuneração dos diretores e conselheiros, a limitação de até cinco conselhos em que um conselheiro pode exercer o cargo, a maximização do ganho dos acionistas, a criação de comitês – especialmente os de auditoria e Remuneração – e a eleição de conselheiros independentes.

É importante observar que esse processo de instauração na França não foi tão simples, pois, sendo um país conservador, o Estado exercia controle direto nas empresas, por isso foram necessários quatro anos para se aplicar essa estrutura de governança, mas, ainda segundo Lodi (2000), as pesquisas com 40 empresas do índice CSC 40, listadas na Bolsa de Valores de Paris, 87% seguem recomendações das diretrizes de *Vienot*.

Dessa maneira, a França torna-se diferente dos outros países por sua forma de poder centralizado pelo líder da organização, soma do Presidente do Conselho e do diretor executivo. E, conseqüentemente, a adoção das melhores práticas de governança é um processo em desenvolvimento.

2.4.4 – A Governança na Alemanha

Para Lodi (2000, p. 12-13), apesar de a Alemanha considerar o modelo anglo-saxônico oportunista e de curto prazo, grandes empresas adotam práticas de governança corporativa, como *Schering, Metro, Allianz, Deutsche Telekom, Dresdener Bank, Deutsche Bank e Hoechst* e estão listadas na Bolsa de valores de Nova York.

Lodi (2000) ainda ressalta que a única questão que gera empecilho, sendo considerado o maior problema, é o sistema do conselho dos dois níveis em que o conselho supervisor é eleito pelos representantes dos empregados. Isso ocorreu na BMW, em fevereiro de 1999, pois o Diretor-presidente, *Wolfgang Reitzle*, que tinha apoio dos acionistas, teve que renunciar, porque foi vetado pelos representantes dos empregados.

Com isso, verifica-se que o modelo de governança alemão é voltado para o equilíbrio de interesses de todo o público envolvido na empresa, pois ele também coloca, no Conselho supervisor, representante dos empregados, caracterizando, assim, que o alvo é a companhia.

2.4.5 – Governança na Inglaterra

Conforme Lodi (2000 p. 57-62), o início da governança corporativa na Inglaterra deve-se ao Relatório *Cadbury*, em 1992, um trabalho

resultante da união da Bolsa de Valores de Londres, da entidade de Contadores da Inglaterra e do Conselho de Relatórios Financeiros (*Financial Reporting Council*).

A preocupação desse relatório não era somente com as regras e normas, mas, como funcionaria na prática. As suas principais diretrizes são o controle total e efetivo do conselho sobre a companhia, assim não se configura a situação de uma única pessoa ter o poder absoluto.

O Relatório trata ainda sobre o conselho de administração, sobre os conselheiros não-executivos, os que exercem cargos de diretoria, relatórios e controles, descreve ainda, sobre as responsabilidades dos membros do conselho, a importância desses e a necessidade de um comitê de nomeação e um comitê de remuneração.

Outro Relatório divulgado na Inglaterra, também em 1998, foi o de Hampel que possui a seguinte filosofia:

A importância da Governança Corporativa está na sua contribuição para a prosperidade dos negócios e prestação de contas a seus constituintes. As empresas abertas são as organizações mais transparentes da sociedade, porque são obrigadas a abrir as suas informações e decisões, naquilo que em inglês se chama de "*Accountability*", a responsabilidade pela prestação de contas. A boa Governança pode dar uma significativa contribuição para prevenir práticas impróprias e fraude.

Esse relatório trouxe ainda mais alguns aspectos no que tange ao papel dos conselheiros, remuneração de conselheiros, relação com acionistas, prestação de contas e auditoria e conselheiros externos independentes.

Assim sendo, percebe-se que a característica principal do modelo inglês é a preocupação com a eficiência, ou seja, a busca do funcionamento correto de todos os processos através de um controle e

monitoramento das atividades ligadas à gestão, como, por exemplo, os do conselho de administração .

2.4.6 – A Governança no Japão

De acordo com Carlsson (2001, p. 80), o início da governança no Japão ocorreu em 1997, quando a Federação Japonesa das Organizações Econômicas publicou as “Recomendações Urgentes com Relação à Governança Corporativa”, como forma de competir no mercado e procurar adaptar-se aos padrões internacionais.

A característica principal do modelo japonês é a preocupação com o emprego vitalício para os funcionários. Isso chega a ser mais importante do que a maximização dos lucros. Porém, com o mercado competitivo, algumas empresas japonesas decidem sobreviver no comércio e deixar de lado a política de emprego vitalício para os funcionários.

Ainda, outro ponto marcante do sistema japonês é o *Keiretsu*, que é a união das empresas e bancos, que têm a função de financiar para essas empresas com taxas de juros incentivadoras, uma forma de estimular a adoção da gestão nas empresas.

2.4.7– A Governança no Brasil

No Brasil, de acordo com Lodi (2000, p.28), a governança corporativa teve início em 1995 com a Fundação do IBCA – Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração. Em 1998, aconteceram cursos de formação de Conselheiros de Administração e Governança Corporativa, mas somente em 1999, aparece o 1º Código Brasileiro de Melhores Práticas de GC.

A ascensão foi em dezembro de 2000, quando a Bovespa – Bolsa de Valores de São Paulo, instalou o Novo Mercado com o objetivo de fortalecer o mercado de capitais e atender aos anseios dos investidores por maior transparência de informações com relação aos atos praticados pelos controladores e administradores da companhia.

As particularidades da governança no Brasil, segundo o IBCG (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), são:

- o controle acionário da maioria das empresas é familiar ou exercido por um grupo regido por acordo de acionistas das empresas;
- o controle acionário não é pulverizado
- os controladores fazem parte da diretoria normalmente ou, no mínimo, do Conselho de Administração, exercendo interferência direta nas ações da diretoria.

Dessa maneira, fica evidente que, no Brasil, predomina a presença do acionista controlador familiar, que, na maioria dos casos, indica os membros do Conselho de Administração por laços familiares ou pessoais, dificultando a profissionalização da gestão da empresa, pois pode defender interesses somente de uma das partes e não de todos os acionistas, o que influencia a tomada de decisão da diretoria.

2.5 – O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Coelho (2002, p.214), o conselho de administração é o órgão deliberativo de número ímpar e plural (isto é, de no mínimo três membros), eleito por assembléia geral. É o órgão mais importante da governança corporativa, pois segundo o art.142 da Lei 6.404/76 – Lei das S.A. ele representa a propriedade com a função de:

- definir estratégias para a empresa;
- eleger e destituir o principal executivo;
- definir a remuneração da diretoria;
- fiscalizar a gestão e avaliar a diretoria;
- escolher a auditoria independente;
- convocar assembléias de acionistas.

Tais conselhos são diferentes do conselho familiar que são aqueles utilizados em empresas familiares para resolver assuntos de âmbito familiar. Os conselhos de Administração têm a missão de proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos proprietários, agregando valor ao empreendimento, zelando pela manutenção dos valores da empresa, crenças e propósitos dos proprietários, discutidos, aprovados e revistos em reunião do conselho de administração e, principalmente, serem independentes para poderem tomar decisões.

O papel do conselho na governança é diluir possíveis conflitos entre propriedade e gestão, denominados conflitos de agência, que ocorrem porque os interesses daquele que administra a propriedade nem sempre estão de acordo com os do seu titular.

Segundo Fama e Jensen (1983, p.303), a responsabilidade do Conselho encontra-se na escolha da decisão a ser implementada e na mensuração do desempenho e estabelecimento da recompensa, constituindo as decisões de controle, visando a atingir a eficiência, para que todos os procedimentos dentro da organização conduzam ao resultado final esperado.

No que diz respeito ao tamanho do conselho, Salmon (2001, p.13) afirma que apenas três pessoas de dentro da empresa devem participar dos conselhos de administração: o CEO (principal executivo), o COO (principal executivo de operações) e o CFO (principal executivo

financeiro). Em termos de quantidade, o conselho deverá ter de 8 a 15 membros, além dos três. Dentro desse esquema, a atuação do conselho é primordial para a eficiência da empresa nos padrões da governança, pois, através do monitoramento da gestão, os processos podem ser controlados adequadamente.

3 – A CONTABILIDADE E SUA APLICAÇÃO NA GOVERNANÇA CORPORATIVA

3.1 - CONSIDERAÇÕES INICIAIS

As organizações que caminham para a prática da governança corporativa necessitam de uma contabilidade eficiente, pois precisam trabalhar com informações confiáveis que mostrem aos interessados a realidade da empresa. Com esses dados fidedignos, é possível fazer com que esse processo de gestão se desenvolva de maneira adequada e a contabilidade se fortaleça como instrumento de gestão, baseado nas boas práticas de governança corporativa.

A transparência é uma das diretrizes da governança corporativa, que, conforme o Código da Melhores Práticas de Governança Corporativa, em anexo, ressalta-se a importância da contabilidade como suporte para que as informações dos demonstrativos sejam precisas, ou como ferramenta gerencial no momento em que agrega valor à empresa através do seu desempenho.

De acordo com Padoveze (2000,p.41), para que um empreendimento tenha uma gestão eficaz, é necessário que a informação seja útil e desejável a um custo adequado, e uma das ferramentas mais fundamentais para a administração é o uso da informação contábil, em face de sua contribuição na ação administrativa, oferecendo respostas às mais diversas necessidades de informações para os tomadores de decisões. Integrada ao ciclo administrativo de execução e controle, a contabilidade se torna parte de um sistema de controle, hoje um segmento autônomo, denominado contabilidade gerencial.

Para Idícibus (1987, p.15):

A contabilidade gerencial, num sentido mais profundo, está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se "encaixem" de maneira válida e efetiva no modelo decisório do administrador.

O objetivo da contabilidade é o fornecimento de informações para seus usuários, auxiliando na tomada de decisões, dividindo-se geralmente em dois segmentos com métodos desenvolvidos para diferentes usuários. A contabilidade gerencial é mais direcionada aos administradores para a tomada de decisões e para o alcance dos objetivos da empresa, enquanto a contabilidade financeira está mais direcionada para os usuários externos como, por exemplo, os acionistas que precisam de informações sobre seus investimentos ou fornecedores que objetivem segurança na capacidade de pagamento do cliente.

De acordo com Padoveze (2000, p.31):

A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. A contabilidade gerencial pode ser contrastada com a contabilidade financeira, que é relacionada com o fornecimento de informações para os acionistas, credores e outros que estão de fora da organização.

Nesse aspecto direcionado ao planejamento, controle e tomada de decisões, é que está a importância da contabilidade gerencial para o sucesso da governança corporativa, sendo indiscutível, pois esse sistema de gestão baseado no fluxo de informações e transparência dentro da corporação, não se desenvolverá se essas informações não forem bem controladas e não fluírem entre os usuários na sociedade.

Segundo Crepaldi (2002 p.22):

As finanças usam informações contábeis para tomar decisões relativas à receita e ao uso de fundos para atingir os objetivos da empresa. A contabilidade geralmente divide-se em duas categorias: a contabilidade financeira e a contabilidade administrativa. A contabilidade financeira registra a história financeira da empresa e lida com a criação de relatórios para os usuários externos tais como acionistas e credores. A contabilidade administrativa trabalha com informações financeiras úteis para se tomar melhores decisões relativas ao futuro.

Esse comparativo entre contabilidade gerencial e financeira nos mostra uma divisão da contabilidade em relação ao público alvo. A contabilidade financeira é uma conseqüência da gerencial, pois todo o processo de controle e métodos contábeis começa na busca pela informação para a tomada de decisões e, posteriormente, uma forma de extrair desses controles os dados úteis para os usuários externos, que são o foco da contabilidade financeira. Portanto, para atender esses usuários com interesses diferentes são utilizados relatórios conforme a necessidade de cada um; no entanto muitas vezes, os consultados pela administração são os mesmos consultados pelo público externo.

3.2 - CONTABILIDADE GERENCIAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para Crepaldi, (2002,p.17), antigamente, as informações contábeis ficaram restritas ao dono do empreendimento, mas com o desenvolvimento do mercado acionário e o fortalecimento da sociedade anônima como forma de sociedade comercial, a contabilidade passou a ser considerada também um importante instrumento para a sociedade. Diz-se que o usuário das informações contábeis já não é mais somente o proprietário; outros usuários atualmente também têm interesse em saber sobre uma empresa: sindicatos, governo, fisco, investidores, credores, etc.

Segundo o mesmo autor (2002, p.18):

A contabilidade gerencial é o ramo da contabilidade que tem por objetivo fornecer instrumentos aos administradores de empresas que os auxiliem em suas funções gerenciais. É voltado para a melhor utilização dos recursos econômicos da empresa, através de um adequado controle dos insumos efetuado por um sistema de informação gerencial.

Com isso, fica claro o papel da contabilidade como suporte de informações, não somente para fins fiscais ou financeiros, mas também como embasamento para planejamento, controle e a tomada de decisões, pois assim que o empresário analisar os dados poderá perceber a situação da sua empresa, definindo o direcionamento a ser dado aos seus negócios e, a partir daí, definir as estratégias a serem seguidas.

De acordo com Ludícidas (1987, p.15):

A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

Para Anthony (1979, p. 17), a contabilidade gerencial preocupa-se com a informação contábil útil à administração. Dessa forma, percebe-se que a contabilidade gerencial utiliza somente informações contábeis para a sua aplicação na hora de adoção de uma decisão.

Segundo o mesmo autor (1979) a Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos, define Contabilidade Gerencial como:

... o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos.

Como se vê nos conceitos acima, é indiscutível a importância da contabilidade como enfoque gerencial, como fonte de informações para o processo decisório nas empresas dos mais diversos segmentos. Por isso se faz necessário que as organizações desenvolvam essa visão e dêem atenção a esse controle em suas empresas, para que se gerem dados confiáveis e úteis, caminhando, assim, para um maior fortalecimento da transparência e eficiência nos negócios.

Crepaldi (2002, p.18) afirma:

A contabilidade é uma atividade fundamental na vida econômica. Mesmo nas economias mais simples, é necessário manter a documentação dos ativos das dívidas e das negociações com terceiros. O papel da contabilidade torna-se ainda mais importante nas complexas economias modernas. Uma vez que os recursos são escassos, temos de escolher entre as melhores alternativas, e para identifica-las são necessários os dados contábeis.

Para se obter informação confiável, que espelhe a realidade da empresa, é preciso primeiramente visualizar a importância desses dados como ferramenta gerencial e também focalizar seus objetivos.

Aumento dos usuários potenciais da contabilidade decorre da necessidade de uma empresa evidenciar suas realizações para a sociedade em sua totalidade. No passado, a contabilidade tinha por objetivo informar ao dono qual foi o lucro obtido numa empreitada comercial. No capitalismo moderno, isso somente não é suficiente. Os

sindicatos precisam saber qual a capacidade de pagamento de salários, o governo demanda a agregação de riqueza à economia e à capacidade de pagamento de impostos, os ambientalistas exigem conhecer a contribuição para o meio ambiente, os credores querem calcular o nível de endividamento e a possibilidade de pagamento das dívidas, os gerentes das empresas precisam de informações para subsidiar o processo decisório e reduzir as incertezas.

Com certeza, no mundo moderno onde a transparência está cada vez mais sendo necessária e exigida pela sociedade, a contabilidade é o fator determinante para a concretização desse método de gestão.

A importância da contabilidade gerencial para o sucesso da governança corporativa é indiscutível, pois a governança como sistema de gestão, baseado no fluxo de informações e transparência dentro da corporação, não se desenvolverá se essas informações não forem bem controladas e não fluírem entre os usuários na sociedade.

3.3 - O INTERESSE DA COMUNIDADE PELA GESTÃO DA EMPRESA

A gestão da empresa moderna passa obrigatoriamente pelo seu relacionamento com a comunidade. Nos últimos anos, a vigilância da sociedade sobre o comportamento das empresas tem se acentuado de forma a chamar a atenção da direção das organizações para o cumprimento de metas e programas voltados para questões de interesse da comunidade.

Para Ludícibus (1994, p.303):

1. Consciência cada vez maior por parte de outros grupos que não os acionistas, os administradores ou o governo sobre a importância da comunicação de informação contábil, por exemplo, sobre níveis salariais, de participação etc.; em uma

época de livre negociação de salários entre empresas e sindicatos, estes estarão cada vez mais atentas à informação contábil

2.Desligamento, cada vez maior, entre a avaliação de desempenho de divisões e a avaliação de desempenho de gerentes (de pessoas);isto levará à necessidade da incorporação sistemática de outros critérios qualitativos de avaliação.

O relatório da Administração, abrindo a apresentação das demonstrações financeiras anuais das empresas, é o documento no qual são sintetizados os principais resultados obtidos no exercício, muitas vezes acompanhados de breves análises comparativas com anos anteriores. Nessa oportunidade, os administradores costumam divulgar dados de maior interesse para os acionistas, informando, em linhas gerais, sobre questões estratégicas ou desaquecimento de demanda pelos produtos comercializados, políticas comerciais, expectativas para os próximos exercícios, aprovações de projetos perante entidades governamentais, fusões, aquisições e outras mais.O relatório encerra, habitualmente, com tradicionais agradecimentos aos acionistas pela confiança depositada, que são estendidos aos empregados, clientes e demais colaboradores.

No contexto de transparência das ações administrativas das ações administrativas, os gestores estão se utilizando, cada vez, mais da Contabilidade, adotando o Balanço Social como um documento que complementa as informações de cunho social e possibilita a divulgação com ênfase nas interações da empresa com a sociedade.

Independentemente das iniciativas para que o Balanço Social seja um documento adequado para a divulgação das informações, é necessário à direção das empresas compreender a demanda atual pela atuação ética, transparência e preservação dos valores sociais e das políticas de participação e inserção empresarial na comunidade.

Como se percebe também além dos tradicionais interessados nos negócios da empresa, como investidores, sindicatos, fornecedores, etc. a comunidade tem interesse no papel que a empresa está desempenhando no seu meio, principalmente com relação a projetos sociais, por isso hoje as empresas não podem omitir a atenção a esse público, pois direta ou indiretamente é a comunidade que faz seus produtos circularem; sendo assim, a empresa deve possuir uma imagem positiva diante da sociedade, onde está inserida.

4 - CONCLUSÃO

Diante do mundo globalizado, as empresas estão diversificando suas atividades para poderem competir no mercado, algumas buscam a inserção e outras a ascensão dos seus negócios, e o diferencial está no tipo de gestão adotado pela empresa.

Com esse procedimento podem obter um sistema de suporte para a administração nas suas atividades, auxiliando no planejamento, organização, execução e controle do empreendimento, envolvendo todos no processo, através do estabelecimento de regras nas relações entre as pessoas.

É nesse sentido, que aparece a governança corporativa como modelo de gestão empresarial para auxiliar na tarefa de agregar valor à empresa. Com os seus mecanismos, harmoniza as relações da propriedade e da gestão, colocando o conselho de administração como responsável para diluir possíveis conflitos de interesses entre as partes e para monitorar as ações da diretoria.

Desse modo, observa-se que a preocupação é com a eficiência e, conseqüentemente, com o desempenho das atividades da empresa, buscando a profissionalização dessa no momento em que coloca, no cargo de administrador, um profissional qualificado, podendo ser um

membro da família ou não, mas com requisitos que se encaixam no perfil da eficiência desejada.

Além da busca dessa eficiência, a governança tem como uma de suas diretrizes a transparência, com isso a contabilidade passa a ter um papel primordial, pois as informações geradas pelos demonstrativos devem ser corretas e idôneas, representando a realidade dos fatos, para que assim a análise gerencial explique os legítimos dados para a tomada de decisões e alcance dos objetivos da empresa.

Portanto, é evidente a contribuição da contabilidade na governança não somente para fins fiscais, financeiros, mas principalmente para o processo de planejamento, controle e tomada de decisão, voltado para a administração. Entretanto, os usuários das informações contábeis não se restringem somente para uso da administração, mas também para o público em geral, a sociedade busca saber sobre o comportamento das empresas. E a direção das organizações está se alertando para tal situação com a apresentação do Balanço Social, voltada para a interação da empresa com a sociedade.

Com isso, pode-se verificar que a governança como modelo de gestão empresarial é um fator que pode agregar valor à empresa, possibilitando às organizações que aderem às boas práticas de governança uma organização adequada nos moldes de transparência, principalmente dos demonstrativos contábeis.

Assim sendo, o propósito desse estudo não é afirmar que só a governança valoriza a empresa, mas sim auxiliar nesse processo, através das suas diretrizes de equidade, prestação e transparência para uma gestão eficiente. Assim, é possível afirmar que o objetivo deste trabalho foi alcançado em sua plenitude.

Posto isso, pode-se ampliar o estudo numa abordagem referente aos níveis de Governança Corporativa, como medida de desempenho e valorização da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTHONY, Robert N. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 1979. Cap. 1.

ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**: conceitos permanentes na administração de empresas válidas. São Paulo: Atlas, 1998.

BERNSTEIN, Peter L.; ASWATH, Damodaran. **Administração de investimentos**. Porto Alegre: Boockman, 2000.

BRASIL, Lei n.6.404, de 15 de dezembro de 1976. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em < <http://www.cvm.gov.br>>

CARLSSON, Rolf. **Ownership and value creation: strategic corporate governance in the new economy**. 1.ed. New York: John Wiley & Sons, 2001.

COELHO, Fábio Ulhoa. **Manual de Direito Comercial**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, v. 2, 2002.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2002.

FAMA, Eugene, JENSEN, Michael. **Separation of ownership and control**. *Journal of Law and Economics*, v.26,p.301-327, June,1983

HELENA B.BEDICKS. **Palestra realizada em 2001 para expomeney**.

HAMILTON, R.W. **Corporate Governance in América**: 1950-2001 Major Changes but Uncertain Benefits. NBER Working Paper

IBGC. *Pesquisa sobre governance corporative*. Novembro,2004. Disponível em <http://www.ibgc.org.br>. Acesso em: 08 nov.2004

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LODI, João Bosco. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 2002.

MCKINSEY & COMPANY, KORN/FERY INTERNACIONAL. **Panorama de Governança Corporativa no Brasil**. São Paulo, 2001. p.44.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade gerencial : enfoque em sistema de informação contábil**. São Paulo: Atlas, 2000.

SALMON, Walter J. **Prevenção de Crises — Como Engrenar o Conselho**. In: Experiências de Governança Corporativa. Harvard Business Review. 1. ed. São Paulo: Campus, 2001.

ANEXOS

ANEXO I

Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

Observação: O Código em anexo está gravado separadamente, devido ao fato do arquivo ser em pdf.

ANEXO II – LEI Nº 6.404.

Presidência da República Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 6.404, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1976.

[Vide texto Atualizado](#) Dispõe sobre as Sociedades por Ações.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 142. Compete ao conselho de administração:

I - fixar a orientação geral dos negócios da companhia;

II - eleger e destituir os diretores da companhia e fixar-lhes as atribuições, observado o que a respeito dispuser o estatuto;

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

IV - convocar a assembléia-geral quando julgar conveniente, ou no caso do artigo 132;

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

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

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

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

IX - escolher e destituir os auditores independentes, se houver.

Parágrafo único. Serão arquivadas no registro do comércio e publicadas as atas das reuniões do conselho de administração que contiverem deliberação destinada a produzir efeitos perante terceiros.