

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

OSMIR MARCOLINO

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
APLICADOS AOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS NAS
SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA DA PREFEITURA DO
MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

São Paulo
2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP
MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA

OSMIR MARCOLINO

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
APLICADOS AOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS NAS
SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA DA PREFEITURA DO
MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Centro Universitário
Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito
parcial para a obtenção do título de Mestre em
Controladoria e Contabilidade Estratégica

Orientador: Prof. Dr. Anísio Candido Pereira

São Paulo

2005

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João Bosco Segreti

FICHA CATALOGRÁFICA

M321p

Marcolino, Osmir

Princípios de governança corporativa aplicados aos relatórios contábeis nas sociedades de economia mista da prefeitura do município de São Paulo / Osmir Marcolino. - - São Paulo, 2005.
187 f.

Orientador: Prof. Dr. Anisio Candido Pereira.

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica .

1. Sociedades de economia mista – Balanço (Contabilidade) – São Paulo (SP) 2. Governança corporativa

CDD 658.046

FOLHA DE APROVAÇÃO

OSMIR MARCOLINO

PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA APLICADOS AOS RELATÓRIOS CONTÁBEIS NAS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA DA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Controladoria e Contabilidade Estratégica

COMISSÃO JULGADORA:

Professor Doutor Benedito Felipe de Souza
Universidade do Sagrado Coração – USC – Bauru (SP)

Professor Doutor Antonio Benedito Silva Oliveira
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

Professor Doutor Anísio Candido Pereira
Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

São Paulo, 27 de abril de 2005

DEDICATÓRIA

A meus pais José e Laurinda (in memorian), aos meus filhos Caio, Luciana e Kelly, à Dulci, mãe dos meus filhos, a meus irmãos Samir e Ademir.

A todos os meus parentes e amigos que vivem aqui em São Paulo/SP e aos que deixei lá na cidade de São Carlos/SP, dos quais guardo muitas e boas recordações, mas que “com o andar da carruagem”, fomos perdendo contato – “que saudade da aurora da minha vida, da minha infância querida que os anos não trazem mais”.

Aos meus amigos e colegas de escola, de trabalho e do dia-a-dia, de hoje e de antes, de todas as épocas, que dão um colorido especial à minha vida, o que me incentiva a continuar e a querer ser uma pessoa melhor. Impossível nominá-los.

Às empresas da Prefeitura do Município de São Paulo, cidade que me acolheu e conquistou o meu amor, particularmente à Companhia de Engenharia de Tráfego (CET), empresa onde trabalho.

A você, meu caro leitor.

AGRADECIMENTO

Agradeço ao meu Orientador - Professor Doutor Anisio Candido Pereira, por todos seus aconselhamentos, pelas correções e pela paciência na condução deste trabalho.

Agradeço à FECAP, na pessoa dos professores do curso de Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica de quem tive a grande sorte e o prazer de ser aluno, citando-os nominalmente com a disciplina que apresentaram:

Doutor Anisio Candido Pereira (Teoria da Contabilidade); Doutor Antonio Benedito Silva Oliveira (Implementação de Sistemas de Informação Econômico-Financeiros; Metodologia de Pesquisa e Didática do Ensino da Contabilidade); Doutor Antonio de Loureiro Gil (Sistema de Informação); Doutor Antonio Robles Junior (Teoria de Custos Estratégicos); Doutor Cláudio Parisi (Controladoria Estratégica e Seminários Avançados); Doutor Francisco Carlos Fernandes (Contabilidade Societária e Controle Interno e Gestão de Riscos); Doutor Ivam Ricardo Peleias (Controle Interno e Gestão de Riscos); Doutor João Bosco Segreti (Métodos Quantitativos Aplicados à Contabilidade e Coordenador do Curso);

Agradeço aos colegas Contadores pela colaboração na realização deste trabalho: Sr. Américo Coltacci – Gerente de Auditoria Interna da SPTrans; Sr. José Clodoaldo G. Carvalho – Contador da Prodam; Sr. Koiti Kodama – Contador da Anhembi; Sr. Paulo Heichi Nagai – Contador da Cet e Sr. Sérgio Januário de Freitas, Superintendente Financeiro da Cohab.

Agradeço também à Gisele – Bibliotecária FECAP, pela ajuda na referência, à Malu Vasconcelos, da MLP – assessoria e consultoria em textos, pela revisão, e à Amanda e Leslye, da Secretaria, pela atenção de sempre.

“mais do que a obrigação de informar, a administração deve cultivar o desejo de informar”.

IBGC

RESUMO

Este trabalho procura contribuir para a melhoria da transparência dos relatórios contábeis das entidades controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo. Para tanto, foi desenvolvida pesquisa junto às empresas de economia mista controladas pela Prefeitura. Essa pesquisa constituiu-se de visitação às empresas selecionadas com aplicação de questionário a representantes da alta administração. O questionário aplicado foi formulado com base no “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), visando identificar a adoção ou não de suas orientações. As respostas das empresas pesquisadas foram agrupadas por questão e analisadas no conjunto. Pelas análises pode-se verificar que os princípios de “governança corporativa” são pouco aplicados, o que repercute negativamente na transparência dos relatórios contábeis elaborados pelas entidades controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo. Além disso, verifica-se também que essas empresas, embora possuam o mesmo acionista controlador, divergem em muitos procedimentos.

Palavras-Chave: Sociedades de economia mista – Balanço (Contabilidade) – São Paulo (SP). Governança corporativa.

ABSTRACT

This research intends to contribute for the improvement of the financial statements of the entities controlled by the City of São Paulo. The target-population was determined from mixed capital companies. The data was collected through a questionnaire answered by the senior management. The solicited data was related to “the best practices guide about corporate governance” edited by the Brazilian Institute of Corporate Governance – IBGC. The answers of the searched companies had been grouped by questions and had been analyzed in group. The main conclusions are: the guidelines of corporate governance haven’t been applied by the organizations, the senior management don’t have controls to certify that the report doesn’t contain any untrue statement of a material fact, and, furthermore, the procedures are different from that expected.

Key-Words: Corporations, Government – Financial statements – São Paulo (SP).
Corporate Governance.

LISTA DE TABELAS

01	Comprometimento da receita com despesas de pessoal.....	72
02	Empresas controladas pela Prefeitura de São Paulo por tipo.....	83
03	Funcionários e resultado por empresa.....	86
04	Participação acionária nas empresas de economia mista controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo.....	87
05	Índice de aderência ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.....	125

LISTA DE QUADROS

01	Tópicos abordados no questionário de pesquisa.....	84
02	Agenda das entrevistas.....	85
03	Cargos dos profissionais entrevistados.....	86
04	Divulgação da relação dos sócios com sua participação acionária..	89
05	Local, data e horário das Assembléias Gerais.....	90
06	Pauta para a Assembléia de Acionistas.....	91
07	Regras para a votação dos acionistas.....	92
08	Missão do Conselho de Administração.....	93
09	Membros do Conselho de Administração.....	94
10	Qualificação dos conselheiros.....	96
11	Avaliação do desempenho do Conselho e dos conselheiros.....	97
12	Vigência do mandato dos conselheiros.....	98
13	Remuneração dos conselheiros do Conselho de Administração.....	100
14	Orçamento anual para o Conselho de Administração.....	101
15	Políticas e práticas sociais, ambientais e no trabalho.....	102
16	Competências do Conselho de Administração.....	104
17	Formatação do Código de Ética da empresa.....	106
18	Quesitos que compõem o Relatório Anual da empresa.....	107
19	Remuneração da Diretoria.....	109
20	Representantes da empresa perante a Auditoria Externa.....	110
21	Formalização da independência da Auditoria Externa.....	111
22	Atribuições do Conselho Fiscal.....	113
23	Composição do Conselho Fiscal.....	114
24	Capacitação dos membros do Conselho Fiscal.....	115
25	Fórmula para remuneração do conselheiro fiscal.....	116
26	Reembolso das despesas dos conselheiros fiscais.....	117
27	Regimento interno do Conselho Fiscal.....	118
28	Agenda de Trabalho do Conselho Fiscal.....	120
29	Acompanhamento do trabalho do Auditor Externo.....	121
30	Acompanhamento do trabalho do Auditor Interno.....	122
31	Atendimento às Práticas de Governança Corporativa.....	124

LISTA DE GRÁFICOS

01	Empresas do município de São Paulo por tipo.....	83
02	Participação acionária nas empresas de economia mista controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo.....	88
03	Definição de local, data e horário das Assembléias Gerais.....	90
04	Pauta para a Assembléia de Acionistas.....	91
05	Missão do Conselho de Administração.....	93
06	Membros do Conselho de Administração.....	95
07	Exigência de qualificação para conselheiros.....	96
08	Vigência do mandato do conselheiro em anos.....	98
09	Remuneração dos conselheiros do Conselho de Administração	100
10	Divulgação das políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde.....	103
11	Competências do Conselho de Administração.....	104
12	Implementação de Código de Ética na empresa.....	106
13	Participação dos quesitos incidentes/não-incidentes no Relatório Anual da empresa.....	108
14	Definição da remuneração da diretoria.....	109
15	Representantes da empresa perante a Auditoria Externa.....	110
16	Formalização da independência da Auditoria Externa.....	112
17	Composição do Conselho Fiscal.....	114
18	Capacitação dos membros do Conselho Fiscal.....	115
19	Fórmula para remuneração do conselheiro fiscal.....	117
20	Reembolso das despesas dos conselheiros fiscais.....	118
21	Regimento Interno do Conselho Fiscal.....	119
22	Atendimento à agenda proposta.....	120
23	Acompanhamento do trabalho do Auditor Externo.....	121
24	Acompanhamento do trabalho do Auditor Interno.....	122

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	<i>“American Depositary Receipts”</i>
AG	Assembléia Geral
AGE	Assembléia Geral Extraordinária
AGO	Assembléia Geral Ordinária
AMLURB	Autoridade Municipal de Limpeza Urbana
AOB	<i>“Public Company Accounting Oversight Board”</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
BIS	<i>“Bank of International Settlements”</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores de São Paulo
CADIN	Cadastro Informativo de Créditos Não-Quitados do Setor Público Federal
CEO	<i>“Chairman Executive Officer”</i>
Cet	Companhia de Engenharia de Tráfego
CFA	Conselho Federal de Administração
CFC	Conselho Federal de Contabilidade
CFO	<i>“Chairman Financial Officer”</i>
CIA	Companhia
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMN	Conselho Monetário Nacional
Cohab	Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo
CRCs	Conselhos Regionais de Contabilidade
CREA	Conselho Regional de Engenharia e Arquitetura
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DF	Demonstrações Financeiras
DFC	Demonstrativo de Fluxo de Caixa
DFP	Demonstrações Financeiras Padronizadas
DOAR	Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos
DOM	Diário Oficial do Município
DVA	Demonstrativo de Valor Adicionado
EMURB	Empresa Municipal de Urbanização
FASB	<i>“Financial Accounting Standards Board”</i>

FEBRABAN	Federação Brasileira dos Bancos
FUNDEF	Fundo de Manutenção e de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério
GAAP	Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos
HSPM	Hospital do Servidor Público Municipal
IAN	Informações Anuais
IASC	<i>“International Accounting Standards Committee”</i>
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBRACON	Instituto dos Auditores Independentes do Brasil
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IPREM	Instituto de Previdência Municipal de São Paulo
ISEA	<i>“Institute of Social and Ethical Accountability”</i>
ITR	Informações Trimestrais
KPMG	KPMG Auditores Independentes, firma membro no Brasil da KPMG International, uma sociedade não-operacional suíça. O logotipo e o nome KPMG são marcas registradas da KPMG International
LRF	Lei de Responsabilidade Fiscal
NBC	Normas Brasileiras de Contabilidade
NPC	Normas e Procedimentos de Contabilidade
OECD	<i>“Organization for Economic Cooperation and Development”</i>
ONG	Organização Não Governamental
Prodam	Companhia de Processamento de Dados do Município de São Paulo
S. A.	Sociedade Anônima
SEC	<i>“Securities and Exchange Commission”</i>
SIURB	Secretaria de Infra Estrutura Urbana
SPTrans	São Paulo Transportes S.A.
SUS	Sistema Único de Saúde
TCE	Tribunal de Contas Estadual
TCM	Tribunal de Contas do Município
TCU	Tribunal de Contas da União
US-GAAP	Princípios de Contabilidade Geralmente Aceitos nos Estados Unidos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO E METODOLOGIA.....	19
1.1	Introdução.....	19
1.2	Situação-problema.....	21
1.3	Hipótese.....	21
1.4	Objetivos.....	22
1.4.1	Objetivo geral.....	22
1.4.2	Objetivos específicos.....	22
1.5	Justificativa.....	23
1.6	Metodologia da pesquisa.....	23
1.7	Delimitação do tema.....	24
1.8	Estrutura do trabalho.....	25
2	EMPRESAS DA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO...	26
2.1	Autarquias.....	26
2.1.1	Instituto de Previdência Municipal de São Paulo (IPREM).....	27
2.1.2	Serviço Funerário do Município de São Paulo.....	28
2.1.3	Autoridade Municipal de Limpeza Urbana (AMLURB).....	29
2.1.4	Hospital do Servidor Público Municipal.....	29
2.1.5	Autarquias Hospitalares Municipais Regionais.....	30
2.1.5.1	Autarquia Hospitalar Municipal Regional do Tatuapé.....	30
2.1.5.2	Autarquia Hospitalar Municipal Regional de Ermelino Matarazzo.....	31
2.1.5.3	Autarquia Hospitalar Municipal Regional do Jabaquara.....	31
2.1.5.4	Autarquia Hospitalar Municipal Regional de Campo Limpo.....	31
2.1.5.5	Autarquia Hospitalar Municipal Regional Central.....	32
2.2	Empresas Públicas.....	32
2.2.1	Empresa Municipal de Urbanização (EMURB).....	33
2.3	Fundações.....	33
2.3.1	Fundação Paulistana de Educação e Tecnologia.....	34
2.4	Sociedades Anônimas de economia mista.....	35
2.4.1	Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S. A.....	36
2.4.2	Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo (Cohab).....	37

2.4.3	Companhia de Processamento de Dados do Município de São Paulo (Prodam).....	37
2.4.4	Companhia de Engenharia de Tráfego (Cet).....	38
2.4.5	São Paulo Transportes S. A. (SPTrans).....	38
2.5	Considerações finais sobre o capítulo.....	39
3	EVIDENCIAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA.....	40
3.1	Objetivos da Contabilidade.....	40
3.2	“Accountability”.....	41
3.2.1	Norma internacional de “accountability”.....	42
3.3	Evidenciação.....	43
3.4	Governança Corporativa.....	45
3.4.1	Conceito.....	45
3.4.2	Aplicação.....	46
3.4.3	Práticas de Governança Corporativa.....	47
3.4.3.1	Propriedade.....	47
3.4.3.2	Conselho de Administração.....	48
3.4.3.3	Gestão.....	50
3.4.3.4	Auditoria Independente.....	51
3.4.3.5	Conselho Fiscal.....	52
3.4.3.6	Conduta e conflito de interesses.....	53
3.4.4	Princípios de Governança Corporativa.....	54
3.4.4.1	Transparência.....	54
3.4.4.2	Equidade.....	54
3.4.4.3	Prestação de contas.....	55
3.4.4.4	Responsabilidade Corporativa.....	55
3.5	Considerações finais sobre o capítulo.....	55
4	LEGISLAÇÃO BRASILEIRA DE EVIDENCIAÇÃO.....	56
4.1	O Novo Código Civil.....	56
4.2	Demonstrações obrigatórias e facultativas.....	56
4.2.1	Demonstrações obrigatórias.....	56
4.2.1.1	O Balanço.....	57
4.2.1.2	A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE).....	58

4.2.1.3	As Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e de Lucros ou Prejuízos Acumulados.....	58
4.2.1.4	A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).....	58
4.2.1.5	Notas explicativas.....	59
4.2.1.6	Demonstrações comparativas.....	59
4.2.1.7	Consolidação das demonstrações contábeis.....	59
4.2.1.8	Parecer dos auditores independentes.....	59
4.2.2	Demonstrações facultativas.....	60
4.2.2.1	Efeitos da inflação.....	60
4.2.2.2	Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC).....	60
4.2.2.3	Demonstrativo do Valor Adicionado (DVA).....	62
4.2.2.4	Balanço Social.....	62
4.3	Comissão de Valores Mobiliários (CVM).....	63
4.4	Conselho Federal de Contabilidade (CFC).....	65
4.4.1	Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs).....	65
4.4.1.1	Delegacias do CRC SP.....	66
4.4.1.2	Fiscalização.....	66
4.5	Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF).....	67
4.5.1	Fundamentação da Lei.....	68
4.5.2	Objetivos da Lei.....	69
4.5.3	Aplicação.....	70
4.5.4	Principais tópicos.....	71
4.5.4.1	Gastos com pessoal.....	71
4.5.4.2	Dívida Pública.....	72
4.5.4.3	Metas fiscais.....	73
4.5.4.4	Compensações.....	73
4.5.4.5	Ano de eleição.....	73
4.5.4.6	Penalidades.....	75
4.6	Lei “Sarbanes Oxley” 2002.....	75
4.7	Considerações finais sobre o capítulo.....	80
5	APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DA PESQUISA.....	83
5.1	Da metodologia utilizada.....	84
5.2	Dimensionamento das empresas.....	85

5.3	Do resultado da pesquisa.....	86
5.4	Consolidação das perguntas/respostas.....	123
5.5	Oportunidades de melhoria identificadas.....	125
5.6	Considerações finais sobre o capítulo.....	126
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	127
6.1	Conclusão.....	128
6.2	Temas sugeridos para dissertações.....	128
	REFERÊNCIAS	130
	OUTRAS REFERÊNCIAS CONSULTADAS	141
	APÊNDICE A – Questionário de Pesquisa.....	144
	ANEXO A – Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.....	149

1 INTRODUÇÃO E METODOLOGIA

1.1 Introdução

Conforme Hendriksen e Breda (1999, p. 46), “o século XIX e o início do século XX presenciaram uma expansão enorme da indústria, particularmente na Inglaterra e nos Estados Unidos”.

A Revolução Industrial foi “o primeiro choque da Contabilidade diante de um cenário diferenciado”, conforme Ludícibus et al. (2000, p. 45).

Com o aperfeiçoamento do Contrato Societário e o desenvolvimento das Bolsas de Valores, o pequeno investidor passou a comprar ações de diversas empresas, representando parte considerável do capital de cada uma delas. Mas foi somente a partir do “*crash*” da Bolsa de Nova York, em 1929, que o governo dos Estados Unidos deu a devida importância à necessidade da validação dos Demonstrativos Contábeis. Assim, em 1933, publicou o “*securities act*”, tornando obrigatória a auditoria dos Demonstrativos Contábeis emitidos por empresas com ofertas públicas de ações – primárias ou secundárias.

Mais recentemente, com a disseminação de escândalos contábeis representados por fraudes cometidas por empresas multinacionais, em diversas partes do mundo, que tiveram seus Demonstrativos Contábeis endossados por grandes empresas de auditoria, foram criados novos organismos reguladores e novas regras para a validação desses Relatórios, visando à proteção do capital do investidor no mercado acionário.

A partir do estouro de casos como *Enron*, *WorldCom*, *Tyco* e outros, princípios de “Governança Corporativa” foram adicionados aos mecanismos de regulação internos e externos das empresas através da Lei “*Sarbanes-Oxley*”, aprovada pelo Congresso dos Estados Unidos em julho de 2002, com o intuito de restabelecer a confiança dos investidores e promover a recuperação econômica.

No Brasil, a Governança Corporativa está representada por algumas iniciativas. Há o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), que aborda assuntos relacionados ao Conselho de Administração, proprietários, auditoria independente, Conselho Fiscal, transparência, o justo peso dos poderes, prestação de contas, ética e conflitos de interesse.

A Bolsa de Valores de São Paulo (BOVESPA), lançou no final de 2000 o programa “Novo Mercado” e os “Níveis Diferenciados de Governança Corporativa”, que consiste na criação de um mercado especial de adesão voluntária, destinado às empresas comprometidas com melhores práticas de Governança (estabelecimento de padrões estritos de comportamento e regras de proteção aos acionistas minoritários).

A atual Lei das Sociedades Anônimas, nº. 10.303 (BRASIL, 2001), traz a intenção do legislador em aumentar a confiabilidade dos investidores por meio de novas condições no mercado acionário. A Comissão de Valores Mobiliários (CVM), por sua vez divulgou em junho de 2002, as suas recomendações sobre Governança Corporativa, no formato de cartilha. Não possui cunho normativo, porém representa a adoção de padrões de conduta superiores aos estabelecidos por instrumentos legais ou normativos.

As empresas que passam a adotar as melhores práticas de Governança Corporativa, assumem perante seus acionistas, fornecedores, empregados e clientes, através do Conselho de Administração e da Diretoria, compromissos e normas de conduta, que serão objeto de fiscalização pelo Conselho Fiscal, e sua evidenciação e transparência poderão ser verificadas pela publicação dos Relatórios Contábeis, compreendendo as Demonstrações Financeiras, Notas Explicativas e respectivo Parecer da Auditoria Externa. Desta forma, ocorre uma maior observância aos padrões éticos e de conduta.

Nesse contexto, porém, enquanto empresas constituídas sob a forma de Sociedades Anônimas de capital aberto, são levadas a adotar práticas de Governança Corporativa, pressionadas internamente pelos acionistas, clientes e fornecedores e, externamente pelo mercado acionário e instituições regulatórias, o mesmo não se pode afirmar das sociedades de economia mista, constituídas pelo governo, cenário em que os agentes acima citados não interagem com a entidade da mesma forma. Essas empresas são caracterizadas pelo controle exclusivo do governo, que as organizou não para fazer parte do mercado acionário, mas, sim, para atender sua necessidade da prestação de serviço público, gozando da agilidade das Sociedades Anônimas.

Neste trabalho analisa-se a transparência dos Relatórios Contábeis publicados por essas empresas, com a intenção de contribuir para seu

aperfeiçoamento e visando ao atendimento da necessidade de informação dos seus usuários e, assim, melhorar a prestação de contas à sociedade.

1.2 Situação-problema

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 126):

O tema de uma pesquisa é o assunto que se deseja provar ou desenvolver [...]. Determinar com precisão significa enunciar um problema, isto é, determinar o objetivo central da indagação. Assim, enquanto o tema de uma pesquisa é uma proposição até certo ponto abrangente, a formulação do problema é mais específica: indica exatamente qual a dificuldade que se pretende resolver.

Dessa forma, indaga-se:

As sociedades anônimas de economia mista onde o acionista majoritário é a Prefeitura do Município de São Paulo adotam princípios de Governança Corporativa para a elaboração dos seus Relatórios Contábeis?

1.3 Hipótese

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 161):

No início de qualquer investigação, devem-se formular hipóteses, embora, nos estudos de caráter meramente exploratórios ou descritivos, seja dispensável sua explicitação formal. Nesse ponto é conhecida como hipótese de trabalho. Entretanto, a utilização de uma hipótese é necessária para que a pesquisa apresente resultados úteis, ou seja, atinja níveis de interpretação mais altos.

Hipótese é uma proposição que se faz na tentativa de verificar a validade de resposta existente para um problema. É uma suposição que antecede a constatação dos fatos e tem como característica uma formulação provisória: deve ser testada para determinar sua validade. Correta ou errada, de acordo ou contrária ao senso comum, a hipótese sempre conduz a uma verificação empírica.

Conforme Martins (2000, p. 33): “Hipótese é um enunciado conjetural das relações entre duas ou mais variáveis. Trata-se de suposições idealizadas na tentativa de antecipar respostas do problema de pesquisa”.

Assim:

Se as sociedades anônimas de economia mista, nas quais o acionista majoritário é a Prefeitura do Município de São Paulo, assumirem perante seus “*stakeholders*”¹, através do Conselho de Administração e da Diretoria, compromissos e normas de conduta - que serão objeto de fiscalização pelo Conselho Fiscal, cuja evidenciação e transparência podem ser verificadas pela publicação dos Relatórios Contábeis - então pode-se considerar que essas empresas adotam princípios de Governança Corporativa.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Contribuir para aumentar a transparência dos Relatórios Contábeis das empresas de economia mista em que a Prefeitura do Município de São Paulo é acionista majoritária, visando a melhoria do atendimento da necessidade de informação dos contribuintes e de todos aqueles – pessoas físicas ou jurídicas, que mantêm vínculos com essas instituições.

1.4.2 Objetivos específicos

Através de pesquisa bibliográfica e de questionários aplicados nos administradores dessas empresas, situar a adoção de:

- a) legislação brasileira de evidenciação – obrigatórias e facultativas;
- b) Governança Corporativa conforme o Código das Melhores Práticas, editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC);
- c) Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF); e
- d) legislação internacional de evidenciação.

¹ “*Stakeholders*” são todas as partes interessadas na empresa, como acionistas, potenciais investidores, intermediários de títulos e valores mobiliários (distribuidores, agentes autônomos de investimento, etc.), consultores financeiros, analistas, administradores de carteira, auditores independentes, bolsas de valores, agências de informação, autoridades reguladoras e fiscalizadoras, credores das companhias, clientes, fornecedores, trabalhadores, enfim, todos os demais interessados nas atividades da entidade.

1.5 Justificativa

A Governança Corporativa diz respeito à forma como uma empresa está sendo administrada; tem a ver com liderança, estratégia e política empresarial. Estuda os relacionamentos de poder dentro da companhia e trata das melhores práticas que devem norteá-los. A “*Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)*”, citada por Yamamoto (2002, p. 30), “explica Governança Corporativa como o sistema pelo qual os negócios da empresa são direcionados e controlados”.

Entende-se que práticas de Governança Corporativa devam ser adotadas por todas as empresas de um modo geral e particularmente nas empresas públicas, pois representa mais um elemento para a inibição de fraudes e melhoria na gestão da coisa pública.

Nesse sentido, na medida em que os Relatórios Contábeis e demais informações sobre o andamento dessas empresas são adequadamente divulgados permite que sejam avaliados por seus usuários diretos e também disponibiliza elementos para que o cidadão contribuinte manifeste-se acerca dos rumos e políticas adotadas para aquela instituição em que o acionista majoritário é o governo municipal.

1.6 Metodologia da pesquisa

Conforme Martins (2000, p. 34),

Neste item o investigador irá caracterizar os sujeitos que serão objeto de estudo. Note-se que o sujeito poderá ser uma unidade física; além disso, é claro, como é comum, o sujeito poderá ser um indivíduo. A unidade a ser pesquisada deve ser precisamente definida.

Assim, através de definições acerca dos conceitos de Governança Corporativa, procurou-se verificar a prática ou não da sua aplicação nas empresas de economia mista em que o acionista majoritário é a Prefeitura de São Paulo.

Adota-se para a realização deste trabalho o método dedutivo, discriminado por Marconi e Lakatos (2003, p. 106) como o “que, partindo das teorias e leis, na maioria das vezes prediz a ocorrência dos fenômenos particulares (conexão descendente)”.

Dessa forma, a pesquisa subdivide-se em:

- a) documental: baseada na legislação pertinente ao tema, notícias dos diversos meios de comunicação (jornais, revistas, sites de internet) relacionados ao tema;
- b) bibliográfica: leitura crítica dos principais autores sobre o assunto; e
- c) empírica: questionário entregue para resposta aos administradores.

1.7 Delimitação do tema

Conforme Marconi e Lakatos (2003, p. 218), “o processo de delimitação do tema só é dado por concluído quando se faz a sua limitação geográfica e espacial, com vistas à realização da pesquisa”.

Dessa forma, entendendo que a proximidade geográfica atua também como facilitador para a obtenção de informações sobre a entidade em estudo, selecionaram-se as empresas de economia mista em que o acionista majoritário é a Prefeitura do Município de São Paulo, a saber:

- a) Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S.A.;
- b) Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo (Cohab);
- c) Companhia de Processamento de Dados do Município de São Paulo (Prodam);
- d) Companhia de Engenharia de Tráfego (Cet); e
- e) São Paulo Transportes S.A. (SPTrans).

Considera-se que as empresas pesquisadas, apesar de possuírem objetivos sociais distintos, seguem a mesma orientação e organização administrativa, estando todas sujeitas ao mesmo órgão fiscalizador – Tribunal de Contas do Município de São Paulo (TCM), e à Auditoria da Secretaria de Finanças do Município.

Além disso, entende-se que o resultado desse trabalho não se limita às empresas de economia mista da Prefeitura do Município de São Paulo, podendo ser utilizado na avaliação da transparência dos Relatórios Contábeis publicados por outras entidades do município e também por empresas da esfera Estadual e Federal.

1.8 Estrutura do trabalho

No capítulo 1, justifica-se a execução deste trabalho acadêmico que, partindo da Revolução Industrial, demonstra a evolução da “transparência” nos relatórios contábeis e aponta para sua crescente abrangência de usuários distintos, exigindo detalhamentos que atendam a essa diversidade.

O capítulo 2 apresenta todas as empresas pertencentes à Prefeitura do Município de São Paulo, considerando a forma do regime social que as instituiu e um breve histórico da sua existência. Evidenciam-se as sociedades anônimas como foco da pesquisa.

O capítulo 3 oferece um resumo da evolução dos objetivos da contabilidade, desde épocas remotas até os dias de hoje, destacando-se a importância crescente do “*disclosure*” nos relatórios contábeis e particularmente para os publicados pelas sociedades anônimas.

O capítulo 4 identifica os relatórios contábeis obrigatórios para publicação, destacando-se a crescente implementação dos demonstrativos de publicação facultativa, pelas empresas de capital aberto.

O capítulo 5 aborda a pesquisa realizada com as sociedades de economia mista pertencentes à Prefeitura do Município de São Paulo, apontando o nível do “*disclosure*”, praticado nos seus relatórios contábeis e as oportunidades de melhoria visualizadas.

O capítulo 6 apresenta as considerações finais sobre o trabalho como um todo, incluindo-se a conclusão final e os temas sugeridos para próximos trabalhos.

Consta no apêndice A o modelo do questionário aplicado aos representantes das empresas pesquisadas.

Consta também, no anexo A, na íntegra, o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, que foi a base para a elaboração do questionário utilizado.

2 EMPRESAS DA PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO

Conforme Pereira (1999), procuradora do Ministério Público no Tribunal de Contas do Distrito Federal, as empresas públicas ou mistas prestadoras de serviços públicos, integram a administração pública indireta.

Destaca que esses tipos de entidades não estão sujeitas ao regime próprio das empresas privadas.

O artigo 173, parágrafo 1º da Constituição Federal (BRASIL, 1988) dispõe: “A lei estabelecerá o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias que explorem atividade de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços, dispondo sobre...”

Além disso, Di Pietro (1996, p. 34) defende que “é de duvidosa constitucionalidade a criação de empresas estatais para a prestação de serviços públicos, pois o art. 175, caput da Constituição Federal, diz que incumbe ao poder público, na forma da lei, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, a prestação de serviços públicos”.

Finalmente, salienta-se que toda entidade que se utilizar, ou de qualquer forma manusear recursos do erário, deverá prestar contas da aplicação de tais recursos aos Tribunais de Contas incumbidos de analisar a aplicação dos recursos em questão, dependendo da origem da verba – municipal, estadual ou federal.

2.1 Autarquias

Conforme Pereira (1999), as Autarquias são pessoas jurídicas de Direito Público, enquanto exercerem serviços públicos típicos, e não atividades industriais ou econômicas, ainda que de interesse coletivo. Assim, não estarão sujeitas a obrigações tributárias. São imunes por constituírem-se em segmento do serviço público, como a União, se for federal, como o Estado, se for estadual e como o Município, se for municipal.

A autarquia que exercer atividade econômica sujeita-se ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto às obrigações trabalhistas e tributárias.

As autarquias são entidades encarregadas de executar atividades típicas da administração pública, conforme consta no Decreto-Lei nº. 200 (BRASIL, 1967), no

seu artigo 5º, inciso I: “a autarquia tem por missão a execução de serviços tipicamente administrativos que requeiram para seu melhor funcionamento gestão administrativa e financeira descentralizada”.

Segundo Di Pietro (1996), as principais características das autarquias são:

- a) criação por lei;
- b) personalidade jurídica pública;
- c) patrimônio próprio;
- d) capacidade de auto-administração;
- e) especialização dos fins ou atividades; e
- f) sujeição a controle estatal.

Di Pietro defende que não é autonomia que possui as autarquias, pois estão sujeitas a controle estatal e, sim, auto-administração, pois autonomia significa o poder de editar suas próprias leis, sem subordinação a outras normas que não as constitucionais. Por seu turno, auto-administração é a capacidade de gerir seus próprios negócios, mas com subordinação a leis postas pelo ente central.

Conforme pesquisas implementadas junto à internet, ratificadas posteriormente por consulta ao Departamento de Auditoria, da Secretaria de Finanças, concluiu-se que a Prefeitura do Município de São Paulo dispõe de 9 (nove) Autarquias (jan/2005), a saber:

2.1.1 Instituto de Previdência Municipal de São Paulo (IPREM)

Segundo pesquisa realizada no site da instituição (2004), o IPREM é uma autarquia autônoma, com patrimônio constituído de recursos próprios, mas sujeita à fiscalização e tutela do Governo Municipal.

Fundado pela Lei nº. 1.236 (SÃO PAULO, 1909), recebeu o nome de Montepio Municipal de São Paulo – mantido até 1980.

Sua estrutura organizacional atual foi estabelecida pelos Decretos nº. 19.308 (SÃO PAULO, 1983) e nº. 21.848 (SÃO PAULO, 1986). Mais recentemente, através do Decreto nº. 44.446 (SÃO PAULO, 2004a), estabeleceu que:

Art. 1º - O Conselho Deliberativo e Fiscal do Instituto de Previdência Municipal de São Paulo – IPREM compõe-se de 8 (oito) servidores, sendo 4 (quatro) de livre nomeação e exoneração pela Prefeita e 4 (quatro) eleitos diretamente pelos servidores públicos municipais, na conformidade das disposições constantes deste decreto.

Art. 2º - O mandato dos membros do Conselho Deliberativo e Fiscal será de 2 (dois) anos, permitida uma única recondução ao cargo, por meio de eleição.

Art. 3º - Só poderão candidatar-se ao cargo de Conselheiro os servidores públicos municipais vinculados ao Regime Próprio de Previdência do Município de São Paulo há, no mínimo, 3 (três) anos e que tenham conduta compatível com o exercício da função pública.

Todos os servidores municipais ativos e inativos são obrigatoriamente segurados pelo IPREM, tanto os lotados na administração direta e indireta, quanto os que prestam serviço na Câmara Municipal e Tribunal de Contas do Município (TCM).

A contribuição dos segurados (5% sobre o salário) mais o percentual de 2% recolhido pela Prefeitura (calculado sobre a folha de pagamento de todos os órgãos municipais) constituem o chamado Fundo de Previdência, destinado a custear as pensões concedidas pelo IPREM, que atualmente somam mais de 20 mil pensionistas.

2.1.2 Serviço Funerário do Município de São Paulo

Segundo pesquisa realizada no site da instituição (2004), a prestação de serviços funerários no município foi organizada sob a forma de autarquia através da Lei nº. 5.562 (SÃO PAULO, 1958).

A estrutura atual do Serviço Funerário foi estabelecida pela Lei nº.8.383 (SÃO PAULO, 1976), atribuindo-lhe a administração dos cemitérios públicos e a fiscalização dos cemitérios pertencentes a entidades particulares.

Os serviços funerários compreendem o fornecimento de urnas ou caixões mortuários, a remoção dos mortos, a instalação e manutenção dos velórios públicos e a autorização e fiscalização daqueles pertencentes a particulares e o transporte dos mortos, por estrada de rodagem, para outros municípios.

2.1.3 Autoridade Municipal de Limpeza Urbana (AMLURB)

Essa autarquia, apesar de ser empresa constituída pela prefeitura do município, não está identificada no seu site (2004).

Segundo pesquisa realizada no site da Secretaria de Negócios Jurídicos do Município (2004), a AMLURB foi criada pela Lei nº. 13.478 (SÃO PAULO, 2002c), com redação dada pela Lei nº. 13.522 (SÃO PAULO, 2003), e instituída pelo Decreto nº. 45.294 (SÃO PAULO, 2004d), que no seu art. 2º, identifica-a como Autarquia Reguladora do Sistema de Limpeza Urbana do Município.

Conforme o art. 10º, caberá à AMLURB regular os serviços de limpeza urbana no Município e, no art. 11º, par. 1º, caberá ao Presidente da entidade a assinatura do contrato de concessão da prestação do serviço a outras empresas, na qualidade de representante do Poder Concedente.

Entretanto, verifica-se que essa entidade ainda encontra-se em fase de estruturação, carecendo de recursos humanos e materiais para seu pleno funcionamento.

2.1.4 Hospital do Servidor Público Municipal (HSPM)

Segundo pesquisa realizada no site da entidade (2005), a estrutura atual do HSPM segue a Lei nº. 13.766 (SÃO PAULO, 2004e), instituída pelo Decreto nº. 45.216 (SÃO PAULO, 2004c), da qual destaca-se:

Art. 1º - Parágrafo único – O Hospital do Servidor Público Municipal – HSPM é autarquia dotada de personalidade jurídica, patrimônio próprio, autonomia administrativa e financeira (...).

Art. 2º - Compete ao HSPM prestar assistência médica, hospitalar, domiciliar, odontológica e farmacêutica aos servidores municipais e seus dependentes, na forma da legislação em vigor, bem como ao empregado da própria Autarquia regido pela Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, (...) e prestar atendimento de emergência à população em geral, mediante convênio com o Sistema Único de Saúde – SUS.

2.1.5 Autarquias Hospitalares Municipais Regionais

Conforme pesquisa realizada no site da Secretaria de Negócios Jurídicos do Município (2004), a Lei nº. 13.271 (SÃO PAULO, 2002b) dispõe sobre a descentralização das ações e serviços de saúde no Município de São Paulo, com a criação de entidades autárquicas hospitalares de regime especial.

Assim, ficaram instituídas Autarquias Hospitalares vinculadas à Secretaria Municipal de Saúde para a promoção e execução das ações e serviços públicos de saúde de atenção médico-hospitalar, conforme a distribuição regional.

O Decreto nº. 41.709 (SÃO PAULO, 2002a) estabelece no art. 5º, IX, par. 1º que “A subvenção do Município às Autarquias fica condicionada à aprovação, pelo Secretário Municipal de Saúde, dos respectivos Planos Anuais de Trabalho”.

Destaca-se, também, no art. 9º que, “O Conselho Deliberativo e Fiscalizador de cada Autarquia terá composição tripartite e será constituído por 12 (doze) membros e respectivos suplentes, nomeados pelo Secretário Municipal de Saúde, [...]”.

Essas autarquias do município porém, não constam do site da prefeitura (2004), com exceção da Autarquia Hospitalar Municipal Regional Central, sob a sigla de sua sede - HMJ (Hospital Municipal Infantil Menino Jesus).

A totalidade das autarquias que prestam serviços de saúde no Município de São Paulo conforme consta na Lei nº. 13.271 (SÃO PAULO, 2002b), são as seguintes:

2.1.5.1 Autarquia Hospitalar Municipal Regional do Tatuapé

Constituída pelos seguintes hospitais e prontos-socorros:

- a) Hospital Municipal Dr. Carmino Caricchio (sede da Autarquia);
- b) Hospital Municipal Dr. Alexandre Zaio;
- c) Hospital Municipal Dr. Ignácio Proença de Gouvêa;
- d) Pronto-Socorro Municipal 21 de Junho;
- e) Pronto-Socorro Municipal de Vila Maria Baixa; e
- f) Pronto-Socorro Municipal Dr. Lauro Ribas Braga.

2.1.5.2 Autarquia Hospitalar Municipal Regional de Ermelino Matarazzo

Constituída pelos seguintes hospitais e pronto(s)-socorro/atendimentos:

- g) Hospital Municipal Prof. Dr. Alípio Corrêa Netto (sede da Autarquia);
- h) Hospital Municipal Tide Setúbal;
- i) Hospital Municipal Prof. Waldomiro de Paula;
- j) Pronto-Socorro Municipal Julio Tupy;
- k) Pronto-Atendimento Dra. Glória Rodrigues S. Bonfim;
- l) Pronto-Atendimento São Mateus II; e
- m) Pronto-Atendimento Dr. Atualpa Girão Rabelo.

2.1.5.3 Autarquia Hospitalar Municipal Regional do Jabaquara

Constituída pelos seguintes hospitais e pronto-socorro:

- n) Hospital Municipal Dr. Arthur Ribeiro de Saboya (sede da Autarquia);
- o) Hospital Municipal Dr. Benedito Montenegro; e
- p) Pronto-Socorro Dr. Augusto Gomes de Mattos.

2.1.5.4 Autarquia Hospitalar Municipal Regional de Campo Limpo

Constituída pelos seguinte hospital e prontos-socorros/atendimentos:

- q) Hospital Municipal Dr. Fernando Mauro Pires da Rocha (sede da Autarquia);
- r) Pronto-Socorro Municipal Balneário São José;
- s) Pronto-Socorro Municipal Maria Antonieta Ferreira de Barros;
- t) Pronto-Socorro Municipal Dr. José Sylvio de Camargo;
- u) Pronto-Atendimento Jardim Macedônia; e
- v) Pronto-Atendimento Parelheiros.

2.1.5.5 Autarquia Hospitalar Municipal Regional Central

Constituída pelos seguintes hospitais e prontos-socorros:

- w) Hospital Municipal Infantil Menino Jesus (sede da Autarquia);
- x) Hospital Municipal e Maternidade Prof. Mário Degni;
- y) Hospital Municipal Dr. José Soares Hungria;
- z) Pronto-Socorro Municipal Álvaro Dino de Almeida;
- aa) Pronto-Socorro Municipal Prof. João Catarin Mezomo;
- bb) Pronto-Socorro Municipal Dr. Caetano Virgílio Netto; e
- cc) Pronto-Socorro Municipal de Perus.

2.2 Empresas Públicas

Segundo Pereira (1999),

É sabido que as autarquias, juntamente com as empresas públicas e sociedades de economia mista, integram a administração pública indireta, sendo as primeiras pessoas jurídicas de Direito Público e, as segundas, de Direito Privado. Mas não são apenas esses os traços distintivos entre umas e outras. Às autarquias só devem ser outorgados serviços públicos típicos, e não atividades industriais ou econômicas, ainda que de interesse coletivo, campo de atuação das empresas públicas e sociedades de economia mista.

Entretanto, para Mello (2004), existem dois tipos de empresas públicas: as exploradoras de atividade econômica e as prestadoras de serviços públicos.

As que exploram atividade econômica são consideradas Pessoas Jurídicas de Direito Privado e as prestadoras de serviços públicos, Pessoas jurídicas de Direito Público.

Conforme pesquisa realizada no site da Prefeitura do Município de São Paulo (2004), dispõe de apenas uma empresa pública: Empresa Municipal de Urbanização (EMURB).

A Prefeitura a classifica no site, porém, como autarquia e, consta no texto de apresentação da empresa, como sendo “uma empresa municipal de economia mista”.

Apesar dessas informações desconhecidas, verificou-se no seu estatuto societário, integrante do Decreto nº. 12.579 (SÃO PAULO, 1976a), que é uma empresa pública, a seguir caracterizada:

2.2.1 Empresa Municipal de Urbanização (EMURB)

Conforme Decreto nº. 12.579 (SÃO PAULO, 1976a):

Art. 1º - A EMURB é uma empresa pública municipal, sob a forma de sociedade civil de fins econômicos, regularmente autorizada a constituir-se pela Lei Municipal nº. 7.670, de 24/11/71, com as modificações introduzidas pelas Leis nºs 8.059, de 17/05/74 e 8.306, de 16 de outubro de 1975.

Art. 2º - A EMURB é dotada de personalidade jurídica de direito privado com patrimônio próprio e autonomia administrativa [...]

Art. 4º - A EMURB terá como objetivo fundamental a execução de programas e obras de desenvolvimento urbano, obedecendo planos elaborados de acordo com os órgãos próprios da Prefeitura e aprovados previamente pela Câmara Municipal [...]

Art. 6º - O capital da EMURB é ...totalmente subscrito pelo Município.

Art. 7º - O capital da EMURB poderá ser aumentado por ato do Executivo, mediante a incorporação de dotações orçamentárias que lhe forem consignadas [...]

Por fim, conforme nota explicativa nº. 11 do Balanço Patrimonial referente ao último exercício publicado (2003), “a EMURB é mera gerenciadora das obras contratadas junto à Secretaria de Infra Estrutura Urbana (SIURB)”.

2.3 Fundações

Conforme Resende (1997, p. 21),

[...] fundação pode ser definida como uma instituição de caráter social, criada e mantida por iniciativa particular ou do Estado, com finalidades filantrópicas, educacionais, assistenciais, culturais, científicas ou tecnológicas, tendo, como fundamento de sua existência, um patrimônio destinado a um fim.

Cabe ao Ministério Público velar pelas Fundações, conforme dispõe o art.66 do Código Civil, Lei nº. 10.406 (BRASIL, 2002). Isso implica não apenas fiscalizar e eventualmente punir, mas, sobretudo, estar alerta, interessar-se, zelar e orientar.

Não há impedimento à remuneração de diretores de fundação. Existe, entretanto, na legislação, exigência no sentido de que, para se declarar a utilidade pública ou a filantropia de qualquer entidade, conste de seu estatuto que não existe remuneração de seus dirigentes. Nas entidades sem fins lucrativos, é vedada a distribuição de superávit financeiro a quem quer que seja.

As Fundações de natureza jurídica de Direito Público têm a obrigação de prestar contas ao Tribunal de Contas.

A Prefeitura do Município de São Paulo não apresenta em seu site (2004), nenhuma fundação. Porém, conforme pesquisa realizada no site da Secretaria de Negócios Jurídicos do Município, apurou-se que a Prefeitura dispõe de apenas uma: Fundação Paulistana de Educação e Tecnologia, a seguir caracterizada:

2.3.1 – Fundação Paulistana de Educação e Tecnologia

A Fundação Paulistana de Educação e Tecnologia foi regulamentada pelo Decreto nº. 44.963 (SÃO PAULO, 2004b), destacando-se:

Art. 1º - A Fundação é pessoa jurídica de direito público, instituída na forma da Lei nº. 13.806 (São Paulo, 2004f), com autonomia administrativa, financeira, patrimonial, didática, prazo de duração indeterminado e sede e foro no Município de São Paulo, vinculada à Secretaria Municipal de Educação.

Art. 2º - A Fundação tem por finalidade promover o desenvolvimento e a manutenção do ensino técnico e superior, o desenvolvimento tecnológico, a pesquisa aplicada e a prestação de serviços de assessoria e consultoria a órgãos públicos e privados nas áreas de sua atuação, para atendimento às demandas da população e do mercado, em sintonia com as políticas públicas, planos e programas de desenvolvimento metropolitano.

Parágrafo Único – A Fundação será mantenedora de Unidades de ensino técnico e superior, pesquisa e extensão criadas pelo Poder Público Municipal.

Art. 5º - Os recursos financeiros da Fundação serão provenientes de dotação consignada anualmente no Orçamento do Município (...).

Apesar de regulamentada, verificou-se que essa entidade encontra-se ainda em fase de estruturação, carecendo de recursos humanos e materiais para seu pleno funcionamento.

2.4 Sociedades Anônimas de economia mista

Conforme Batalha e Rodrigues Neto (1998, p. 18), a Sociedade Anônima de economia mista é um tipo especial de sociedade, definida no art. 5º, III, do Decreto-Lei nº. 200 (BRASIL, 1967), com redação do Decreto-Lei nº. 900 (BRASIL, 1969):

Entidade dotada de personalidade jurídica de direito privado, criada por lei, para exploração de atividade econômica, sob a forma de sociedade anônima, cujas ações com direito a voto pertençam, em sua maioria, à União ou a entidade da Administração Indireta.

Segundo Batalha e Rodrigues Neto (1998, p. 19), a Lei das Sociedades Anônimas, nº. 6.404 (BRASIL, 1976b), em seus arts. 235 ao 242, que tratam especificamente das Sociedades Anônimas de economia mista, a constituição desse tipo de entidade depende de lei federal para sua criação e só poderá exercer as atividades ou explorar os empreendimentos explicitados na lei que autorizou sua constituição. Ainda, deverá conter obrigatoriamente Conselho de Administração, sendo garantido aos sócios minoritários o direito de eleger ao menos um dos conselheiros, se maior número não lhes couber pelo processo de voto múltiplo.

As empresas de economia mista controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo são consideradas de capital fechado pois não possuem ações negociadas no mercado acionário e contam como acionista majoritário com a própria Prefeitura, que detém (na prática) a totalidade das ações, com exceção da empresa “Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S.A.”, na qual a prefeitura detém 77% das ações, conforme informado no “Relatório da Administração”, obtido no site da Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2004).

Sobre isso, no mercado de capitais, uma companhia é considerada aberta quando faz a colocação de ações, bônus de subscrição, debêntures e/ou notas promissórias para distribuição pública em bolsa de valores ou mercado de balcão organizado. Entretanto, a plena abertura de capital ocorre quando a empresa lança ações ao público e as negocia nas bolsas de valores. As operações de abertura de capital precisam ser registradas na Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e a companhia tem de cumprir exigências legais e institucionais, entre as quais a publicação de balanços trimestralmente. Vale mencionar que, pelos dados divulgados no site da CVM (2004), havia no Brasil em 2002, aproximadamente 945

companhias abertas, e cerca de 410 dessas empresas estavam listadas na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa).

A Prefeitura do Município de São Paulo dispõe de cinco empresas constituídas na forma de sociedades anônimas de economia mista, conforme divulgado em seu site (2004), sendo elas:

- a) Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S.A.;
- b) Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo (Cohab);
- c) Cia. de Processamento de Dados do Município de São Paulo (Prodam);
- d) Companhia de Engenharia de Tráfego (Cet); e
- e) São Paulo Transportes S.A. (SPTrans).

Para melhor entendimento dos motivos que levaram a Prefeitura do Município de São Paulo a criar essas empresas, apresenta-se, a seguir, um breve resumo das características de cada uma delas, considerando-se seu objetivo social.

2.4.1 Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S.A.

Conforme pesquisa realizada no site da CVM (2004), obteve-se o Relatório da Administração (2003), da Anhembi, onde consta que:

A Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo é uma empresa de capital aberto, cuja sócia majoritária é a Prefeitura de São Paulo, com 77% das ações. Idealizada em 1968 e fundada em 1970 por iniciativa de um grupo de empresários em busca de um Centro Interamericano de Feiras e Salões [...]

[...] A Anhembi, por ser uma empresa de economia mista, tem como objeto final obtenção de lucro para sua autogestão. Não depende de verba municipal.

Portanto estão entre suas atribuições, a manutenção de seus espaços locáveis, a otimização de serviços, gerenciamento de pessoal e resultado financeiro positivo.

Além de locar espaços para eventos, no Pavilhão de Exposições, Palácio das Convenções e Pólo Cultural, a Anhembi é contratada para o fornecimento de toda a infra-estrutura dos eventos realizados na cidade pela Prefeitura de São Paulo.

Nesse sentido, a empresa, além de ser a sede, é responsável pela organização da maior festa popular paulistana, o Carnaval, e do Desfile Oficial em Comemoração ao dia 7 de Setembro, e auxilia na organização do Grande Prêmio Brasil de Fórmula 1 [...].

[...] O Plano Municipal de Turismo (PLATUM) para os anos de 2004 a 2006 foi formatado e aprovado pelo Conselho Municipal de Turismo e será executado pela Anhembi. O plano prevê programas amplos para o desenvolvimento de uma política consistente de turismo para São Paulo, incluindo a participação da cidade em feiras e eventos nacionais e internacionais, produção de material promocional, serviços de informação ao turista, implementação de roteiros turísticos na cidade, formulação de dados e estatísticas sobre o setor, organização da oferta turística paulistana, entre outros itens de igual importância [...].

[...] A Anhembi Turismo e Eventos é a responsável, desde o início de 2003, pela coordenação dos festejos referentes ao aniversário de 450 anos de São Paulo, conforme Portaria PMSP 153, com base no Comunicado Público de 24 de maio de 2003 [...].

2.4.2 Companhia Metropolitana de Habitação de São Paulo (Cohab)

Segundo pesquisa realizada no site da entidade (2004), a Companhia Metropolitana de Habitação (Cohab):

Foi criada pela Lei nº. 6.738, de 16 de novembro de 1965, como uma sociedade anônima de economia mista, cuja principal acionária é a Prefeitura do Município de São Paulo, que detém 99% das ações preferenciais.

A missão da Cohab é garantir acesso à moradia para a população de menor renda, desenvolvendo programas habitacionais e promovendo a construção de novas unidades com recursos provenientes do Fundo Municipal de Habitação e de convênios com agentes financeiros, como a Caixa Econômica Federal, outras entidades governamentais e iniciativa privada. Tem também como uma de suas atribuições a aquisição e comercialização de terrenos e glebas com a finalidade de provisão habitacional.

2.4.3 Companhia de Processamento de Dados do Município de São Paulo (Prodam)

Verifica-se nos Relatórios Contábeis da entidade referentes aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2003 e 2002, publicados no Diário Oficial do Município (PRODAM, 2004), na Nota Explicativa nº. 1, que:

A Companhia de Processamento de Dados do Município de São Paulo – Prodram – SP, constituída através da Lei Municipal nº. 7.619 (São Paulo, 1971), tem como objetivo primordial a execução de serviços de desenvolvimento de sistemas de informática e de processamento de dados para os órgãos da administração direta e indireta do Município de São Paulo.

Verifica-se ainda no Relatório da Administração da mesma publicação que:

A Prodam – SP é responsável pela prestação de serviços de tecnologia de informações a toda administração direta e indireta da Prefeitura Municipal de São Paulo. Atualmente, mantém e opera cento e setenta e um sistemas informatizados, dedicando-se à criação de outros novos.

No decorrer de 2003, consolidou-se a mudança do perfil da empresa com preponderância de suas atividades na prestação de serviços de desenvolvimento de sistemas, processamento de dados e tecnologia de informação em geral.

2.4.4 Companhia de Engenharia de Tráfego (Cet)

Conforme pesquisa realizada no site da entidade (2004), verificou-se que foi criada a partir da Lei Municipal nº. 8.394 (SÃO PAULO, 1976c) e que, conforme consta no seu Estatuto Social, a Cet é uma sociedade por ações, de economia mista, com objetivos sociais, sem fins lucrativos e tem por objetivo:

I – planejar e implantar, nas vias e logradouros do Município, a operação do sistema viário, com o fim de assegurar maior segurança e fluidez do trânsito e do tráfego;

II – promover a implantação e exploração econômica de equipamentos urbanos e atividades complementares, na forma e em locais definidos por Decreto do Executivo Municipal, de modo a melhorar as condições do trânsito e do tráfego; e

III – prestar serviços ou executar obras relacionadas à operação do sistema viário, mediante contratos com pessoas de direito público ou privado e, ainda, com pessoas físicas.

2.4.5 São Paulo Transportes S.A. (SPTrans)

Conforme pesquisa realizada no site da entidade (2004), e ao seu Estatuto Societário, verificou-se que a SPTrans é uma sociedade anônima de economia mista, cuja constituição foi autorizada pelo Decreto nº. 365 (SÃO PAULO, 1946), que dispõe:

Artigo 3o. - O objetivo social é a exploração do serviço público de transporte de passageiros, exceto o metroviário, conforme as leis que disciplinam essa atividade no Município de São Paulo, os contratos celebrados, delegações ou outros vínculos com o Poder Público.

Parágrafo 1º. – A consecução do objetivo previsto neste artigo compreende, também, a contratação de terceiros para serviços e atividades diversas, englobados na operação do serviço ou a ela vinculados.

Parágrafo 2º. – A Sociedade poderá assumir outras atribuições relativas ao Sistema Municipal de Transportes Urbanos do Município de São Paulo, que tenham por finalidade contribuir para a racionalização e aperfeiçoamento do Sistema Municipal de Transportes Coletivos, em especial aquelas expressamente previstas no artigo 32 da Lei nº. 12.328 (São Paulo, 1997), [...]

2.5 Considerações finais sobre o capítulo

Em síntese, pode-se dizer que existem atividades necessárias à comunidade exercidas pelos governos municipal, estadual ou federal, em que não é aplicável o modelo administrativo do funcionalismo público, tido como extremamente legalista, burocratizado e moroso.

Aliás, nesse sentido, diz-se que as atividades dos órgãos públicos são aquelas previstas em Lei (restritas) e que, as atividades da iniciativa privada compreendem tudo o que a lei não proíbe (abrangentes).

Assim, entende-se que o Governo do Município achou por bem lançar mão de outros modelos empresariais, buscando, principalmente, alcançar a agilidade administrativa que essas empresas requerem – surgem as Estatais, identificadas neste trabalho como sendo as Autarquias, Fundações, Empresas Públicas e Sociedades Anônimas.

Todavia, verifica-se que o Município, no controle dessas empresas, mescla conceitos da administração pública com os da iniciativa privada, como será evidenciado no resultado da pesquisa de campo, apresentada no item 5 deste trabalho e que, no caso das empresas de economia mista, alvo da pesquisa, pode-se atribuir a essa dualidade de conceitos uma das causas prováveis para o seu histórico desempenho econômico financeiro deficitário, regularmente suprido pelo repasse financeiro da Prefeitura a título de “aumento de capital”.

3 EVIDENCIAÇÃO E GOVERNANÇA CORPORATIVA

A qualidade da Governança Corporativa - praticada, enquanto entendida como sistema pelo qual as empresas são dirigidas e monitoradas - reflete-se diretamente na disponibilização de informações seguras por essas empresas (evidenciação), para que possam ser usadas como parâmetros na tomada de decisão.

Neste capítulo, são apresentados os conceitos norteadores da “evidenciação” e da “Governança Corporativa” dentro do enfoque da contabilidade.

3.1 Objetivos da Contabilidade

Conforme Ludícibus et al. (2000, p. 42), “Contabilidade é, objetivamente, um sistema de informação e avaliação destinado a prover seus usuários com demonstrações e análises de natureza econômica, financeira, física e de produtividade, com relação à entidade objeto de contabilização”.

Os usuários desse sistema são todas as pessoas físicas ou jurídicas que tenham interesse na avaliação da situação e do progresso de determinada entidade.

Nesse sentido, pode-se concluir que a missão da contabilidade é identificar e comunicar todos os eventos numericamente valoráveis que interfiram no patrimônio das entidades.

Conforme Ludícibus et al. (2000, p. 43), o objetivo principal da contabilidade é o de permitir aos usuários a avaliação da situação econômica e financeira da entidade, em um sentido estático, bem como fazer inferências sobre suas tendências futuras.

Nos Estados Unidos, o “*Financial Accounting Standards Board (FASB)*” - órgão encarregado da definição e divulgação de fundamentos que visem à padronização dos demonstrativos contábeis - cita três objetivos que esses demonstrativos devem atingir:

- a) serem úteis para decisões de cunho econômico;
- b) serem claros e capazes de permitir uma estimativa dos fluxos de caixa futuros da empresa; e

- c) fornecerem informações relevantes sobre os recursos econômicos, transações, eventos e circunstâncias que possam alterá-los.

Na Europa, o “*International Accounting Standards Committee (IASC)*”, estabelece que o objetivo das demonstrações contábeis é o de prestar informações sobre a posição financeira, os resultados e das mudanças ocorridas, que sejam úteis a um grande número de usuários em suas tomadas de decisão.

Com base nessas premissas, pode-se concluir que, genericamente, o objetivo da contabilidade é o de fornecer aos usuários das demonstrações contábeis, dados úteis para a tomada de decisões de natureza econômica.

3.2 “Accountability”

Para Santos (1999), essa palavra da língua inglesa ainda não possui similar no idioma português.

Para Lamounier (1997), *apud* Santos, “*accountability*” diz respeito à sensibilidade das autoridades públicas em relação ao que os cidadãos pensam, à existência de mecanismos institucionais efetivos, que permitam chamá-los à fala quando não cumprirem suas responsabilidades básicas.

É um termo abrangente que vai além da prestação de contas pelos gestores da coisa pública. Talvez a sua tradução ao português esteja à espera da implementação dos seus conceitos pela administração pública brasileira.

No âmbito da Secretaria Federal de Controle, seção do Ministério da Fazenda responsável pela avaliação e acompanhamento da gestão pública, o termo “*accountability*” é traduzido como responsabilidade.

Conforme Campos (1990) *apud* Santos, “*accountability*” não é apenas uma questão de desenvolvimento organizacional ou de reforma administrativa, mas envolve também mudanças de valores culturais e a própria concepção de serviço público, tanto pela administração pública quanto pela sociedade.

Por parte dos funcionários públicos, entende que há desrespeito à clientela e falta de zelo pelos dinheiros públicos.

Por parte da clientela (sociedade), entende que existe aceitação passiva a todo tipo de privilégios como favoritismos, nepotismos, além de corrupção e desperdício de recursos.

Conforme Peleias (2004),

Uma forma eficaz de prestar contas à sociedade (usando o contábilês, “fazer a *accountability*”), é aplicar os procedimentos contábeis elaborados para controlar os recursos das campanhas eleitorais, constantes na Resolução nº. 763, do Conselho Federal de Contabilidade – CFC (1994).

Ainda sobre recursos públicos, há a Lei Complementar nº. 101, de 04/05/00 – Lei de Responsabilidade Fiscal. Este diploma determina regras e condições para os administradores públicos de primeiro escalão (presidente, governadores e prefeitos), no uso dos recursos previstos nos orçamentos, e respectiva prestação de contas.

3.2.1 Norma internacional de “*accountability*”

O “*Institute of Social and Ethical Accountability (ISEA)*”, organização não-governamental sediada em Londres, Reino Unido, desenvolveu e lançou no mercado desde novembro de 1999 uma norma de “*accountability*”, intitulada AA1000, que pretende ser o primeiro padrão internacional.

Essa norma está disponível no site da “*Business Meets Social Developmente – BSD*” (2004), e compreende onze princípios de qualidade, resumidos a seguir:

- a) **completude:** apropriação/contabilização das atividades relacionadas com o desempenho social e ético da organização;
- b) **materialidade:** consideração de toda informação significativa que possa interferir na avaliação do desempenho da empresa pelas partes interessadas;
- c) **regularidade e conveniência:** ação sistemática para tomada de decisão apoiada no processo de contabilidade, auditoria, relato social e ético;
- d) **garantia de qualidade:** auditoria independente;
- e) **acessibilidade:** comunicação efetiva e apropriada ao entendimento das partes interessadas;
- f) **comparabilidade:** avaliação do desempenho da organização frente às metas estabelecidas, períodos anteriores, “*benchmarks*”, e regulamentações oficiais ou não;
- g) **confiabilidade:** informação gerada pela contabilidade, auditoria e relato social e ético livres de erro ou de parcialidade;

- h) **relevância:** uso da informação como meio de construção de conhecimento e de suporte à tomada de decisão;
- i) **entendimento:** fluidez da informação considerando questões de língua e estilo;
- j) **integração:** faz com que os processos de contabilidade, auditoria, relato social e ético, interajam com as operações, sistemas e políticas da organização; e
- k) **melhoria contínua:** atendimento pela organização das necessidades de melhoria apontadas no processo de contabilidade, auditoria, relato social e ético.

Assim, pode-se entender “*accountability*” como sendo a obrigação dos administradores de prestarem contas do desempenho da entidade durante sua gestão, em contrapartida à delegação de poder pertinentes ao seu “*status*” na organização.

3.3 Evidenciação

Evidenciar, conforme Ferreira (1975, p. 594), significa “tornar evidente, mostrar com clareza, comprovar..., mostrar-se...”.

No âmbito contábil, a palavra correspondente em inglês é “*disclosure*” que, por tradução livre através do “*Dictionary of Finance and Investment Terms – Barron’s Educational Series*” (2000, p. 143), significa divulgação pelas companhias de toda informação, positiva ou negativa, que poderia subsidiar uma decisão de investimento.

Considera-se, no entanto, que diante de diferentes tipos de usuários da informação contábil, como os gestores do negócio, analistas do mercado acionário, credores, fornecedores, clientes, empregados, acionistas, governo, etc..., surgem dúvidas quanto a quem evidenciar, o que evidenciar e como evidenciar. Destaca-se que o ideal é os Relatórios Contábeis atenderem satisfatoriamente a todas as partes interessadas de uma só vez.

Apesar disso, pode-se dizer que o nível de evidenciação praticado pelas empresas acaba sendo regido principalmente pelas exigências legais e de mercado.

As exigências de mercado são representadas pela necessidade da empresa em manter seus Relatórios contábeis equiparados ao nível de excelência praticado pela concorrência e também visando atender as demandas de seus acionistas, financiadores, clientes e demais agentes que, de alguma forma, possuem risco associado ao desempenho da empresa. Nesse sentido, o fenômeno da “globalização” também afeta, e de maneira crescente, o mercado financeiro e de capitais, haja vista, por exemplo, a necessidade das empresas brasileiras de adaptarem-se às exigências dos padrões americanos para a captação de recursos através dos “*American Depositary Receipts (ADRs)*”².

Quanto às exigências legais, destaca-se que a Lei nº. 6.404 (BRASIL, 1976b), tornou obrigatória a adoção dos “princípios contábeis geralmente aceitos” (art. 177). Ainda, as Normas Brasileiras de Contabilidade (NBC), editadas pelo Instituto Brasileiro de Contadores – IBRACON (2005), definem as qualidades que os demonstrativos contábeis devem refletir, conforme a NBC T1 – Das Características da Informação Contábil:

1.3.1 – A informação contábil deve ser, em geral e antes de tudo, veraz e eqüitativa, de forma a satisfazer as necessidades comuns a um grande número de diferentes usuários, não podendo privilegiar deliberadamente a nenhum deles, considerando o fato de que os interesses desses nem sempre são coincidentes.

1.3.2 – A informação contábil, em especial aquela contida nas demonstrações contábeis, notadamente as previstas na legislação, deve propiciar revelação suficiente sobre a Entidade, de modo a facilitar a concretização dos propósitos do usuário, revestindo-se de atributos entre os quais são indispensáveis os seguintes:

- Confiabilidade;
- Tempestividade;
- Compreensibilidade; e
- Comparabilidade.

² **ADRs** são recibos de depósito norte-americano, que representam ações de empresas estrangeiras, não negociáveis no país das empresas emissoras. Existem quatro tipos de programas de ADR que se diferem pelo objetivo que a empresa pretende com a emissão, quantidade de exigências feitas pelas autoridades nacionais, como a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e, internacionais, como a “*Securities Exchange Commission (SEC)*”, CVM norte-americana. Em geral, a empresa que entra no programa nível 1 quer apenas ser mais conhecida no exterior, para facilitar futuras captações. No nível 2, a empresa já tem pretensões maiores. O nível 3 é o mais completo e oneroso. Requer todas aprovações possíveis e tem que passar por ampla divulgação de toda a operação.

3.4 Governança Corporativa

A adoção de política de ampla divulgação de informações contábeis depende também da empresa praticar a Governança Corporativa.

A Governança Corporativa visa otimizar o desempenho de uma Companhia ao separar “Controle” e “Propriedade”.

Embora o tema “Governança Corporativa” não seja novo, passou a ser mais debatido a partir da década de oitenta, o que se intensificou após a divulgação de fraudes contábeis nos balanços publicados de grandes empresas multinacionais como “*Enron*”, “*Tyco*”, “*Worldcom*”, “*Parmalat*”, dentre outras.

3.4.1 Conceito

A Governança Corporativa no Brasil é conceituada conforme:

Para a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), conforme consta da sua Cartilha de Recomendações sobre Governança Corporativa (2002, p. 1):

Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital.

A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento dos acionistas e prestação de contas.

Para a Associação Nacional de Investidores do Mercado de Capitais (ANIMEC, 2004), Governança Corporativa é:

O conjunto de normas e regras a serem seguidas pelas companhias abertas, no sentido de dar um tratamento equânime a todos os investidores; respeitar os acionistas minoritários; adotar práticas de “*Full Disclosure*”³; e visar a valorização da empresa e do produto.

³ “*Full Disclosure*” significa informação ampla.

Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2003), a Governança Corporativa:

É o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas ou Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Para Pereira et al. (2004),

As empresas que passam a adotar as melhores práticas de Governança Corporativa assumem, perante seus acionistas, fornecedores, empregados e clientes, através do Conselho de Administração e da Diretoria, compromissos e normas de conduta que serão objeto de fiscalização pelo Conselho Fiscal, e sua evidenciação e transparência poderão ser verificadas pela publicação das Demonstrações Financeiras, Notas Explicativas e respectivo parecer da Auditoria Externa. Desta forma, ocorre uma maior observância aos padrões éticos e de conduta.

3.4.2 Aplicação

Conforme Monaco (2004), os princípios de Governança Corporativa podem ser aplicados a qualquer tipo de empresa, dentre as quais destaca-se:

- a) Sociedades Anônimas, de capital aberto ou não;
- b) Associações;
- c) Empresas Limitadas;
- d) Empresas Estatais (nacionais ou multinacionais);
- e) Fundos de Pensão; e
- f) Cooperativas.

3.4.3 Práticas de Governança Corporativa

Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa editado pelo IBGC (2003), as práticas de governança corporativa compreendem principalmente:

- g) Propriedade;
- h) Conselho de Administração;
- i) Gestão;
- j) Auditoria Independente;
- k) Conselho Fiscal; e
- l) Conduta e Conflito de Interesses.

Cada um desses itens, detalhadamente tratados no referido código e disponíveis na íntegra no anexo A deste trabalho, são resumidos a seguir:

3.4.3.1 Propriedade

Para cada ação patrimonial da empresa deve corresponder um voto do acionista, ou seja, cada sócio é um dos proprietários da sociedade, na proporção de sua respectiva participação no capital social. O direito de voto deverá ser assegurado a todos os sócios, independente da espécie ou classe de suas ações/quotas e na proporção destas. Assim, uma ação/quota deverá assegurar o direito de um voto. As sociedades que planejam a abertura do capital devem contemplar exclusivamente ações ordinárias. As sociedades com ações ordinárias e preferenciais já emitidas devem evoluir para o conceito “uma ação = um voto”.

As companhias de capital aberto devem esforçar-se para manter em circulação o maior número possível de ações e estimular a sua dispersão, em benefício da liquidez desses títulos.

Deve haver divulgação e disponibilização para consultas pelos acionistas de todos os acordos firmados entre sócios que tratem de compra e venda de suas ações/quotas, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto ou do poder de controle. A oferta de compra de ações/quotas que resulte em transferência do controle societário deve ser dirigida a todos os sócios e não apenas aos detentores

do bloco de controle. Assim, deve ser disponibilizado pela sociedade para qualquer um de seus sócios, o registro de todos os sócios, com a indicação das respectivas quantidades de ações/quotas e demais valores mobiliários de emissão da sociedade.

O local, a data e a hora das assembléias gerais devem ser escolhidos de forma a facilitar a presença do maior número possível de sócios. A pauta (e documentação pertinente), não deve incluir o item “Outros Assuntos” para evitar que temas importantes não sejam revelados e deve estar disponibilizada. As regras de votação devem ser bem definidas.

O Estatuto Social deve prever com clareza as situações nas quais o sócio terá o direito de retirar-se da sociedade e as condições para tal.

A sociedade deverá ter política de divulgação de informações relevantes e sua adesão obrigatória para os sócios conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais, membros de órgãos técnicos e consultivos, bem como para pessoas que, em razão de seus cargos, tenham acesso à informação privilegiada. A sociedade deverá adotar mecanismos para assegurar o cumprimento dessas regras.

3.4.3.2 Conselho de Administração

Independente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios.

A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento.

Entre as competências do Conselho de Administração, deve destacar-se a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo (“CEO”), a aprovação ou dispensa dos demais executivos, o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes.

Cabe ao Conselho aprovar o código de conduta da organização e o seu próprio regimento interno.

O Regimento Interno do Conselho constitui-se do conjunto de normas e regras que explicita as responsabilidades, atribuições e rotinas de trabalho do Conselho de Administração ou Fiscal, e previne situações de conflito de interesses.

Os Conselhos de Administração devem estimular a instituição do Comitê de Auditoria para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a

responsabilização da área financeira, garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis, que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da Diretoria e da auditoria interna. O Comitê deve ainda zelar pelo cumprimento do código de conduta da organização.

O número de membros do Conselho de Administração deve variar entre 5 e 9 conselheiros, dependendo do perfil da sociedade.

O Conselho da sociedade deve ser formado, em sua maioria, por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem-definidos.

A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros.

O prazo do mandato do conselheiro deve ser preferivelmente de um ano. A reeleição é desejável para se construir um Conselho experiente e produtivo, mas não deve ser automática e é apenas admitida após a avaliação formal de desempenho. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma Assembléia Geral.

Os conselheiros devem ser remunerados pelo seu trabalho nas bases estabelecidas pelos sócios. Uma referência é estabelecer essa remuneração na mesma base do valor da hora de trabalho do “CEO”, proporcional ao tempo efetivamente dedicado à função. Qualquer tipo de remuneração deve ser divulgada, se não individualmente, ao menos por grupos.

O Conselho Administrativo deve possuir orçamento anual próprio, aprovado pelos sócios.

O relacionamento com os auditores independentes é prerrogativa indelegável do Conselho, a quem cabe escolhê-los, aprovar os respectivos honorários e planos de trabalho, bem como avaliar seu desempenho. Havendo um Comitê de Auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à palavra final do Conselho.

A auditoria interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração. Sua competência é verificar o funcionamento dos controles internos e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo observados. O Conselho também deve aprovar o planejamento anual, analisar os

resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas pela auditoria interna.

As deliberações do Conselho de Administração devem ser estritamente confidenciais. Informações privilegiadas não podem existir para nenhum acionista.

Toda sociedade deve divulgar, pelo menos anualmente e com prévia aprovação do Conselho, suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde.

3.4.3.3 Gestão

O executivo principal deve prestar todas as informações que sejam pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis, e a todos os interessados. A Diretoria deve buscar a clareza e objetividade das informações, por meio de linguagem acessível ao público-alvo. As informações devem ser equilibradas e de qualidade, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta compreensão e avaliação da sociedade.

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. Internet e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e larga difusão de tais informações.

O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da Sociedade e, por isso mesmo, não deve se limitar-se às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado.

O relatório anual deve incluir:

- m) mensagem de abertura, escrita pelo Presidente do Conselho de Administração ou Diretoria;
- n) Relatório da Administração;
- o) conjunto das demonstrações financeiras;
- p) parecer da auditoria independente;
- q) Parecer do Conselho Fiscal;

- r) recomendação do Conselho de Administração para sua aceitação pela assembléia geral;
- s) informações sobre as práticas de Governança Corporativa que estão sendo adotadas e/ou que serão implementadas a curto prazo; e
- t) especificação sobre a participação no capital da Sociedade e a remuneração individual ou agregada dos administradores.

As Sociedades devem reconhecer as tendências internacionais e as exigências do mercado e preparar as demonstrações financeiras também de acordo com os padrões de contabilidade internacionalmente aceitos.

A remuneração da Diretoria deve estar estruturada de forma a vincular-se a resultados e isso se aplica aos demais empregados, em todos os níveis da Sociedade.

3.4.3.4 Auditoria Independente

Toda Sociedade deve ter auditoria independente, pois se trata de um agente de Governança Corporativa de grande importância para todas as partes interessadas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da Sociedade.

Os auditores independentes devem reportar ao Comitê de Auditoria e, na falta deste, diretamente ao Conselho de Administração os seguintes pontos:

- u) discussão das principais políticas contábeis;
- v) deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos;
- w) tratamentos contábeis alternativos;
- x) casos de discordância com a Diretoria; e
- y) avaliação de risco e análise de possibilidade de fraudes.

O auditor independente deve assegurar anualmente, por escrito ao Comitê de Auditoria ou ao Conselho de Administração, a sua independência em relação à sociedade.

3.4.3.5 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal, parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, é um órgão não-obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios. Deve ser visto como uma das ferramentas que visam agregar valor para a sociedade, agindo como um controle independente para os sócios.

Controladores e minoritários devem ter uma participação paritária, com um membro adicional eleito pelos sócios que representem a totalidade do capital social. Sócios controladores e minoritários devem debater a composição do Conselho Fiscal antes de sua eleição, de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções do Conselho e ao campo de atuação da Sociedade.

O Conselho Fiscal deve deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá os focos de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros. Convém introduzir um regimento interno que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros.

O Conselho Fiscal não substitui o Comitê de Auditoria. Enquanto este é órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração, aquele é instrumento de fiscalização com atribuições definidas diretamente pelos sócios.

O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes e o seu relacionamento com a administração. Esses auditores devem prestar informações relacionadas ao seu trabalho sempre que isso for solicitado, atendendo a uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica.

O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da auditoria interna, em cooperação com o Comitê de Auditoria. O Conselho de Administração poderá ainda determinar a existência de canais de comunicação entre a auditoria interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da Sociedade.

Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas a experiência e a qualificação necessárias para o exercício da função. Farão jus ao reembolso de quaisquer despesas necessárias ao desempenho dessa função.

3.4.3.6 Conduta e conflito de interesses

Toda Sociedade deve ter um código de conduta elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado, que comprometa administradores e funcionários.

O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais, abranger o relacionamento entre conselheiros, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes relacionadas (“*stakeholders*”). Conselheiros e executivos não devem exercer sua autoridade em benefício próprio ou de terceiros.

O código de conduta deve cobrir principalmente os seguintes assuntos:

- a) cumprimento das leis e pagamento de tributos;
- b) pagamentos ou recebimentos questionáveis;
- c) conflito de interesses;
- d) informações privilegiadas;
- e) recebimento de presentes;
- f) discriminação no ambiente de trabalho;
- g) doações;
- h) meio ambiente;
- i) assédio moral ou sexual;
- j) segurança no trabalho;
- k) atividades políticas;
- l) relações com a comunidade;
- m) uso de álcool e drogas;
- n) direito à privacidade;
- o) nepotismo;
- p) exploração do trabalho adulto ou infantil;
- q) política de negociação das ações da empresa;
- r) conduta e conflito de interesses;
- s) processos judiciais e arbitragem;
- t) mútuos entre partes relacionadas; e
- u) prevenção e tratamento de fraudes.

3.4.4 Princípios de Governança Corporativa

Segundo orientação da Bolsa de Valores de São Paulo, divulgada em seu site (2004),

Procure investir em empresas que desenvolvem bons princípios de Governança Corporativa pois dessa forma você estará lidando com empresas que respeitam o meio ambiente, a legislação e, principalmente, os direitos e a relação com os acionistas minoritários.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa editado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2003), cita quatro princípios básicos que são:

- v) transparência;
- w) equidade;
- x) prestação de contas; e
- y) responsabilidade corporativa.

Esses princípios são resumidos a seguir conforme:

3.4.4.1 Transparência

Mais do que “a obrigação de informar”, a Administração deve cultivar o “desejo de informar”, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais valores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial.

3.4.4.2 Equidade

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas (“*stakeholders*”).

São totalmente inaceitáveis atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto.

3.4.4.3 Prestação de contas

Os agentes da Governança Corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

3.4.4.4 Responsabilidade Corporativa

Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a empresa atua (oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico, e melhoria da qualidade de vida). Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

3.5 Considerações finais sobre o capítulo

A ampla divulgação de informações não pode justificar o aumento insuportável de custos para a empresa. Para tanto, deve-se considerar a relevância da informação.

Pode-se conceituar informação relevante como toda aquela cuja falta ou parcialidade possam prejudicar sua adequada análise pelos usuários dessa informação.

Destaca-se que entre os meios de divulgação de informações mais baratos e de fácil acesso é a internet.

Grande parte das companhias abertas disponibilizam em seu site institucional informações contábeis obrigatórias e facultativas a respeito do seu desempenho, facilitando o acompanhamento pelos “*stakeholders*”.

O capítulo a seguir trata dos relatórios contábeis que têm a publicação obrigatória e dos publicados livremente pelas empresas, tidos portanto como facultativos.

4 LEGISLAÇÃO BRASILEIRA DE EVIDENCIAÇÃO

4.1 O Novo Código Civil

Com a edição no Novo Código Civil, Lei nº. 10.406 (BRASIL, 2002), que engloba e substitui o Código Civil de 1916 e parte do Código Comercial de 1850, também a área contábil teve um novo tratamento que, conforme Sarno (2004, p.14), “salvo exceções, foi lamentável em todos os pontos-de-vista”: o longo tempo que levou para enfim ser publicado trouxe uma visão superada e até anacrônica do que é uma estruturação contábil adequada às empresas que abrange, e das quais está excluída a Sociedade Anônima. Assim, o “padrão” contábil proferido não é aplicável devido às suas insuficiências e incongruências técnicas.

Basta registrar que o Novo Código estabelece os critérios de avaliação do Ativo mas não diz nada sobre o Passivo, Receitas, Despesas, bem como quanto à elaboração das Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido e das Origens e Aplicações de Recursos.

4.2 Demonstrações obrigatórias e facultativas

4.2.1 Demonstrações obrigatórias

Conforme Sarno (2004, p.14), os contabilistas atuam em dois tipos principais de empresas:

- as sociedades por cotas de responsabilidade limitada, as quais, a partir da edição do novo Código Civil, aprovado pela Lei nº. 10.406, de 10 de janeiro de 2002, passaram a ser chamadas de sociedades limitadas; e
- as sociedades anônimas, que, conforme a Lei nº. 6.404, de 15 de dezembro de 1976, seria mais apropriado chamá-las de sociedades por ações.

Entretanto são as sociedades por ações que incidiram muito mais fortemente na área contábil, requerendo maior visão e abrangência, além de exigir uma gama de conhecimentos e interpretações que demandam uma constante atualização do profissional contábil.

Além disso, e, sobretudo, as sociedades anônimas ou por ações criaram, na esteira da aprovação dos dois diplomas legais que as instituíram em nosso País, um padrão contábil que, rapidamente, se estendeu a todos os demais tipos societários.

Com a promulgação do Decreto-Lei nº. 2.627 (BRASIL, 1940a), todas as Demonstrações Contábeis passaram a ter um único referencial, o que foi extremamente valioso para todos os seus usuários.

A promulgação da chamada Lei Societária, nº. 6.404 (BRASIL, 1976b), que suprimiu grande parte da Decreto-Lei nº. 2.627, manteve no entanto, como obrigatórias, a preparação e publicação dos seguintes relatórios contábeis:

- a) o Balanço Patrimonial;
- b) a Demonstração do Resultado do Exercício (DRE);
- c) as Demonstrações das Mutações do Patrimônio Líquido e de Lucros ou Prejuízos Acumulados;
- d) as Demonstrações das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR);
- e) as Notas Explicativas;
- f) Demonstrações Comparativas;
- g) Consolidação das Demonstrações Contábeis; e
- h) Parecer dos Auditores Independentes.

Com base na citada Lei Societária, define-se resumidamente a seguir, cada um desses relatórios:

4.2.1.1 O Balanço

Tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data representando, portanto, uma posição estática.

“No balanço, as contas serão classificadas segundo os elementos do patrimônio que registrem, e agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da companhia”.

Para o Ativo, a classificação das contas deve ser em ordem decrescente de grau de liquidez e, para o Passivo, em ordem decrescente de prioridade de pagamento das exigibilidades.

4.2.1.2 A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Seu conteúdo deve ser apresentado na forma dedutiva com os detalhes necessários das receitas, despesas, ganhos, perdas e definindo claramente o lucro ou prejuízo líquido do exercício e por ação, sem confundir-se com a conta de Lucros Acumulados, onde é feita a distribuição ou alocação do resultado.

De fato, o lucro ou prejuízo líquido apurado nessa demonstração é o que se pode chamar de lucro dos acionistas, pois, além dos itens normais, já se deduzem como despesas o Imposto de Renda e as participações sobre os lucros a outros que não os acionistas, de forma que o lucro líquido demonstrado é o valor final a ser adicionado ao patrimônio líquido da empresa que, em última análise, pertence aos acionistas, ou é distribuído como dividendo.

4.2.1.3 As Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido e de Lucros ou Prejuízos Acumulados

A Lei Societária aceita uma ou outra; a primeira é mais completa e uma de suas colunas é a dos lucros ou prejuízos acumulados.

Evidencia a mutação do patrimônio líquido em termos globais (novas integralizações de capital, resultado do exercício, ajustes de exercícios anteriores, dividendos, reavaliações, etc.) e em termos de mutações internas (incorporações de reservas ao capital, transferência de lucros acumulados para reservas e vice-versa, etc.).

4.2.1.4 A Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)

Essa demonstração procura evidenciar as origens de recursos que ampliam a folga financeira de curto prazo (ou o capital circulante líquido, numa linguagem mais técnica) e as aplicações de recursos que consomem essa folga.

As origens de recursos são subdivididas em: geradas pela própria empresa por suas operações; obtidas dos sócios; e emprestadas a longo prazo de terceiros.

As aplicações incluem: a destinação para dividendos; as aplicações em ativos permanentes e de longo prazo; e as utilizações para devolução dos

empréstimos tomados a longo prazo de terceiros ou sua transferência para o Circulante.

4.2.1.5 Notas explicativas

Descrição dos critérios de avaliação dos elementos patrimoniais e das práticas contábeis adotadas, dos ajustes dos exercícios anteriores, reavaliações, ônus sobre ativos, detalhamentos das dívidas de longo prazo, do capital e dos investimentos relevantes em outras empresas, eventos subsequentes importantes após a data do balanço, etc.

4.2.1.6 Demonstrações comparativas

A Lei Societária obriga a comparação das demonstrações contábeis dos dois exercícios, permitindo a visualização da evolução patrimonial, porém não obriga a atualização dos valores comparados, o que pode induzir a erro na avaliação.

4.2.1.7 Consolidação das demonstrações contábeis

A Lei Societária exige que, complementarmente às demonstrações contábeis normais, sejam apresentadas demonstrações consolidadas da investidora com suas controladas. A Instrução CVM nº. 247 (1996), também orienta essa consolidação.

4.2.1.8 Parecer dos auditores independentes

As demonstrações contábeis são sempre de responsabilidade da administração da empresa e são assinadas pelo contabilista responsável. No entanto, a Lei Societária, determina que sejam auditadas por auditores independentes registrados na CVM.

4.2.2 Demonstrações facultativas

A revogação de todos os dispositivos existentes na Lei Societária com relação à correção (atualização) monetária pode ser entendida como profundamente equivocada, já que a inflação continuou a existir.

Remanesceu a possibilidade antes existente, de apresentar as Demonstrações, “em moeda de poder aquisitivo constante”. Entretanto, o “ambiente empresarial” não estimulou esse tipo de apresentação.

Além disso, existem outros Relatórios Contábeis que são preparados e publicados para atender a demanda do mercado, apesar de não serem obrigatórios por lei. Os mais utilizados são:

- i) Efeitos da Inflação;
- j) Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC);
- k) Demonstrativo do valor Adicionado (DVA); e
- l) Balanço Social.

Esses Relatórios são abordados individualmente a seguir:

4.2.2.1 Efeitos da inflação

A Lei nº. 9.249 (BRASIL, 1995), não só eliminou a obrigatoriedade da correção monetária, como tornou proibido tal reconhecimento dos efeitos da inflação a partir de 1996 nas demonstrações contábeis, tanto para fins fiscais, como também para fins societários.

A CVM, por seu turno, adaptando suas normas à nova legislação vigente, tornou facultativa a elaboração e a divulgação das demonstrações contábeis com correção integral. Como consequência, reduziu o número de empresas que continua elaborando e divulgando tais demonstrações.

4.2.2.2 Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC)

Segundo Ludícibus e Marion (1999, p. 218), o Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC), “ demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou

pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”, sendo que o caixa engloba as contas Caixa e Bancos, evidenciando as entradas e saídas de valores monetários no decorrer das operações que ocorrem ao longo do tempo nas organizações.

Para Thiesen (2000, p. 10), o DFC “permite mostrar, de forma direta ou mesmo indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, suas origens e aplicações”.

Assim, se regulamentado, o DFC pode substituir o Demonstrativo das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR).

Embora ainda não tenha sido regulamentada, algumas Sociedades Anônimas de capital aberto já publicam o DFC como informação complementar às Notas Explicativas ou no conjunto dos Relatórios Contábeis.

Os DFCs publicados têm seguido a orientação das Normas e Procedimentos de Contabilidade (NPC), publicado pelo Instituto dos Auditores Independentes do Brasil (IBRACON), desde abril de 1999.

Comparando-se o DFC com a DOAR, percebe-se a superioridade qualitativa da primeira pois, enquanto na DOAR preocupa-se em demonstrar a variação e a formação dos recursos na empresa, no DFC destacam-se todas as atividades que impactam o fluxo de caixa da empresa.

Assim, conforme a NPC 20 (1999),

As informações contidas numa Demonstração de Fluxo de Caixa, quando utilizadas com os dados e informações divulgados nas demonstrações contábeis, destinam-se a ajudar os usuários a avaliar a geração dos fluxos de caixa para o pagamento das obrigações, lucros e dividendos a seus acionistas ou cotistas, ou a identificar as necessidades de financiamento, as razões para as diferenças entre o resultado e o fluxo de caixa líquido originado das atividades operacionais e, finalmente, revelar o efeito das transações de investimentos e financiamentos, com a utilização ou não de numerário, sobre a posição financeira.

Finalmente, a NPC 20 orienta que a função primordial do DFC é informar movimentações relevantes de entradas e saídas de caixa de uma entidade num determinado período ou exercício.

4.2.2.3 Demonstrativo do Valor Adicionado (DVA)

Apesar do DVA não ser peça contábil de publicação obrigatória, algumas empresas já o publicam como componente do “Balanço Social”, que também não é obrigatório.

Evidencia-se no DVA a riqueza gerada pela empresa, mostrando como foram adicionados esses valores e como se deu sua distribuição através de salários, impostos, retorno aos acionistas, além do quanto ficou retido na empresa. Também evidencia situações em que a atividade operacional da empresa tenha contribuído para a destruição de riqueza, quando apresenta resultados negativos.

Assim, se a empresa tem conseguido gerar valores positivos no DVA ao longo do tempo, é de se esperar que os seus acionistas continuem a investir naquela atividade, pois os investimentos estão gerando retornos compensatórios. Ao contrário, tende a levar à retração dos investidores, com o conseqüente comprometimento da continuidade da empresa.

Portanto, através do DVA pode-se medir a performance da empresa, estabelecer o seu valor de mercado e auxiliar a tomada de decisão sobre investimentos.

4.2.2.4 Balanço Social

Embora não seja exigido por lei, as empresas são solicitadas por seus “*stakeholders*” a informarem sua política em relação:

- a) ao meio ambiente e até provar que não agridem a natureza – Balanço Ambiental;
- b) ao cumprimento das legislações trabalhistas e reivindicações sindicais – Balanço de Recursos Humanos; e
- c) à importância da empresa para a sociedade com a elaboração do DVA.

Assim, o Balanço Social representa um instrumento de gestão e de informações que visa reportar, da forma mais transparente possível, informações econômicas, financeiras e sociais do desempenho das empresas, aos “*stakeholders*”.

Também pode ser utilizado como uma ferramenta para o Planejamento Estratégico da empresa e/ou para o diagnóstico de um período determinado das ações sociais corporativas.

É um Relatório Anual que retrata as ações sociais corporativas e, portanto, um instrumento de transformação da sociedade.

4.3 Comissão de Valores Mobiliários (CVM)

A CVM é uma autarquia do Ministério da Fazenda regulamentada pela Lei 6.385 (BRASIL, 1976a). Conforme divulgado no site da entidade (2004), foi criada principalmente para fiscalizar as atividades do mercado de valores mobiliários⁴, objetivando:

- a) assegurar o funcionamento eficiente e regular dos mercados de bolsa e de balcão;
- b) proteger os titulares de valores mobiliários contra emissões irregulares e atos ilegais de administradores e acionistas controladores de companhias ou de administradores de carteira de valores mobiliários;
- c) evitar ou coibir modalidades de fraude ou manipulação destinadas a criar condições artificiais de demanda, oferta ou preço de valores mobiliários negociados no mercado;
- d) assegurar o acesso do público a informações sobre valores mobiliários negociados e as companhias que os tenham emitido;
- e) assegurar a observância de práticas comerciais equitativas no mercado de valores mobiliários;
- f) estimular a formação de poupança e sua aplicação em valores mobiliários; e
- g) promover a expansão e o funcionamento eficiente e regular do mercado de ações e estimular as aplicações permanentes em ações do capital social das companhias abertas.

⁴ **Valor mobiliário** é título de investimento que a sociedade anônima emite para a obtenção de recursos. É investimento social oferecido ao público, pela companhia.

A CVM controla de perto todo o movimento do mercado de ações, composto principalmente pelas Sociedades Anônimas, Corretoras e Bolsa de Valores (a única ativa é a Bovespa). Para tanto, cabe à CVM, entre outras, disciplinar as seguintes matérias:

- h) registro de companhias abertas;
- i) registro de distribuições de valores mobiliários;
- j) credenciamento de auditores independentes e administradores de carteiras de valores mobiliários;
- k) organização, funcionamento e operação das bolsas de valores;
- l) negociação e intermediação no mercado de valores mobiliários;
- m) administração de carteiras e a custódia de valores mobiliários;
- n) suspensão ou cancelamento de registros, credenciamentos ou autorizações; e
- o) suspensão de emissão, distribuição ou negociação de determinado valor mobiliário ou decretar recesso de bolsa de valores.

As companhias abertas com registro para negociação de seus títulos e valores mobiliários em bolsa de valores ou mercado de balcão organizado, cujo faturamento bruto consolidado no exercício imediatamente anterior tenha sido inferior a R\$ 100.000.000,00 (cem milhões de reais), terá o prazo de 60 dias para a entrega do relatório “Informações Trimestrais” (ITR) à CVM. Salvo essa exceção, os demais prazos e periodicidade dos relatórios a serem entregues à CVM são os seguintes:

- p) Informações Anuais (IAN): entregue anualmente até o dia 31 de maio;
- q) Demonstrações Financeiras Padronizadas (DFP): entregue anualmente até o dia 31 de março;
- r) Demonstrações Financeiras (DF): entregue anualmente até o dia 31 de março; e
- s) Informações Trimestrais (ITR): entregue trimestralmente até 45 dias após seu término, compreendido entre 1º. de janeiro a 30 de março (1º. ITR), 1º. de abril a 30 de junho (2º. ITR) e 1º. de julho a 30 de setembro (3º. ITR).

Vencidos os prazos, as companhias ainda estarão obrigadas a entregar as informações, além de ficarem sujeitas ao pagamento de multa por dia de atraso na entrega.

Dentre as cinco empresas de economia mista controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo, regidas pela Lei Societária, a única que mantém registro junto à CVM é a Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo S/A, em razão de possuir 23% do seu capital social pulverizado entre 3.581 investidores (acionistas) do mercado de valores mobiliários (capital aberto). As outras quatro empresas são constituídas em 99% por capital da Prefeitura e 1% distribuído entre conselheiros e fundadores dessas empresas (capital fechado).

4.4 Conselho Federal de Contabilidade (CFC)

Conforme pesquisa realizada no site da entidade (2004), o CFC é pessoa jurídica de direito privado que, por delegação aos seus Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs), presta serviço público, tendo sede e foro na cidade de Brasília (DF). Foi criado pelo Decreto-Lei nº. 9.295 (BRASIL, 1946).

A finalidade do CFC está prevista na legislação como sendo a de:

- a) orientar, normatizar e fiscalizar o exercício da profissão contábil, por intermédio dos Conselhos Regionais de Contabilidade; e
- b) examinar e julgar as contas do CFC, organizadas e prestadas por seu Presidente, representando os CRCs e sob a forma de Conselho Especial de Tomada de Contas.

4.4.1 Conselhos Regionais de Contabilidade (CRCs)

Segundo pesquisa realizada no site do CFC (2004), existe um Conselho Regional de Contabilidade para cada Estado do Brasil, totalizando, portanto, 27 CRCs.

Conforme pesquisa realizada no site do Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo - CRC SP (2004), está sediado no centro da capital e é o maior do país, possuindo 19 Subsedes, sendo 18 nas principais regiões socioeconômicas do Estado e uma na Região Sul da Capital.

As Subsedes atendem, nas suas regiões e com o auxílio das Delegacias, todos os serviços que dizem respeito ao registro, à fiscalização do exercício profissional e apoio ao desenvolvimento do Programa de Educação Continuada.

As Subsedes Regionais têm estrutura administrativa própria, no que diz respeito às instalações e corpo funcional, subordinada diretamente ao CRC SP.

4.4.1.1 Delegacias do CRC SP

O CRC SP tem 135 Delegacias localizadas nas maiores cidades paulistas. Estão instaladas nas empresas de serviços contábeis de propriedade dos Delegados nomeados pelo Conselho Diretor do CRC SP.

Têm como atribuição o recebimento, exame e encaminhamento à sede do Conselho ou à Subsele de sua jurisdição, toda documentação relativa ao registro dos Contabilistas, cadastro das empresas de serviços contábeis, requerimentos, ofícios e representações.

4.4.1.2 Fiscalização

Conforme dados do CRC SP referentes a janeiro de 2004, possuía 99.013 Contabilistas registrados, além de 16.741 Organizações Contábeis.

A fiscalização era exercida por 50 fiscais que contavam com 45 veículos.

Conforme a Resolução CFC nº. 825 (1998):

CAP.I – DA CONSTITUIÇÃO, CARACTERÍSTICAS E FINALIDADES
Art. 1º., parágrafo 1º. – Nos termos da delegação cometida pelo Decreto-Lei nº. 9.295, de 27 de maio de 1946, constitui competência dos Conselhos de Contabilidade orientar, disciplinar e fiscalizar, legal, técnica e eticamente, o exercício da profissão contábil em todo o território nacional.

Art. 2º. Os Conselhos de Contabilidade fiscalizarão o exercício da atividade mais pelo critério da substância ou essência da função efetivamente desempenhada do que da denominação que se lhe tenha atribuído, atento ao princípio básico de que tudo que envolve matéria contábil constitui prerrogativa privativa do contabilista.

CAP.III – DAS PRERROGATIVAS PROFISSIONAIS E DO EXERCÍCIO DA PROFISSÃO

Art. 20º, parágrafo 2º. – Os documentos contábeis somente terão valor jurídico quando assinados por contabilista com a indicação do número de registro e da categoria.

parágrafo 4º. – Os órgãos públicos de registro, especialmente os de registro do comércio e dos de títulos e documentos, somente arquivarão, registrarão ou legalizarão livros ou documentos contábeis, quando assinados por profissionais em situação regular perante o CRC, sob pena de nulidade do ato.

parágrafo 5º. – Nas entidades privadas e nos órgãos da administração pública, direta ou indireta e fundacional, nas empresas públicas e sociedades de economia mista, os empregos, cargos ou funções envolvendo atividades que constituem prerrogativas dos contadores e técnicos em contabilidade somente poderão ser providos e exercidos por profissionais em situação regular perante o CRC de seu registro.

CAP.IV – DAS INFRAÇÕES E PENALIDADES

Art. 24º. – Constitui infração:

V. deixar o profissional ou a organização contábil de comunicar ao CRC a ocorrência de fatos necessários ao controle e fiscalização profissional;

VI – transgredir os Princípios Fundamentais de Contabilidade e as Normas Brasileiras de Contabilidade;

XVIII – praticar ato destinado a fraudar as rendas públicas;

XIX – elaborar peças contábeis sem lastro em documentação hábil e idônea;

XX – emitir peças contábeis com valores divergentes dos constantes da escrituração contábil;

XXIV – utilizar-se, a pessoa jurídica ou física, de demonstrações contábeis e outras informações falsas de natureza profissional, produzida por contabilista.

Art. 25º., parágrafo 9º. – Os sócios respondem solidariamente pelos atos relacionados ao exercício profissional praticados por contabilistas ou por leigos em nome da organização contábil.

4.5 Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)

A LRF, Lei complementar nº. 101 (BRASIL, 2000), é um código de conduta para os administradores públicos do Brasil, compreendendo todos os Poderes – Executivo, Legislativo e Judiciário, e todas as esferas – federal, estadual e municipal.

A LRF estabelece normas e limites para a administração das finanças e para a prestação de contas sobre quanto e como foram gastos os recursos da sociedade.

Entrou em vigor a partir de sua publicação e, portanto, é válida desde o ano 2000. Assim, os governantes dos três poderes e das três esferas passaram a seguir regras e limites claros para conseguir administrar as finanças de maneira transparente e equilibrada. Caso contrário, estão sujeitos a penalidades.

A LRF não substitui nem revoga a Lei nº. 4.320 (BRASIL, 1964), que normatiza as finanças públicas no país há mais de 41 anos.

Sobre a importância dessa Lei, Afonso (2002, p 10-11), diretor da área de Assuntos Fiscais e de Emprego do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), observa:

Recentemente, entrei na Internet e encontrei 24 publicações de livros sobre a LRF. Isto significa que já se tem um público leitor, pois, caso contrário, não iriam produzir tantas publicações. Além disso, o BNDES, que apóia essas elaborações, está completando 23 livros sobre o tema. Fora isso, temos o Guia do Conselho Federal de Contabilidade (CFC), do Conselho Federal de Administração (CFA), alguns Estados e Tribunais de Contas, que também têm seus livros. Acho que, no total, já são quase 60 publicações sobre a lei. Outro fato importante é que temos um site dedicado às finanças públicas (www.federativo.bndes.gov.br), onde encerramos o ano de 2001 com mais de 200.000 acessos e 460.000 downloads. Destes 460.000 arquivos copiados, certamente, 400.000 eram sobre a LRF. O documento mais baixado do site é o Guia Fácil, elaborado pelo CFC, com aproximadamente 23.000 downloads. Houve uma procura muito grande só sobre este livro. Com todas essas novidades, acredito que a Lei pegou, que era a grande discussão no início. Será que a LRF vai pegar? Era o que perguntávamos e ela acabou pegando.

Note-se que, embora esteja em vigor desde o ano 2000, a primeira prestação de contas do mandato da Prefeitura de São Paulo com base na LRF ocorre por ocasião da gestão 2000 – 2004.

4.5.1 Fundamentação da Lei

A LRF, Lei complementar nº. 101 (BRASIL, 2000), vem atender à prescrição do artigo 163 da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que determina a elaboração de Lei complementar para dispor sobre:

- I. finanças públicas;
- II. dívida pública externa e interna, incluída a das autarquias, fundações e demais entidades controladas pelo poder público;
- III. concessão de garantias pelas entidades públicas;
- IV. emissão e resgate de títulos da dívida pública;
- V. fiscalização das instituições financeiras;
- VI. operações de câmbio realizadas por órgãos e entidades da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; e
- VII. compatibilização das funções das instituições oficiais de crédito da União, resguardadas as características e condições operacionais plenas das voltadas ao desenvolvimento regional.

Também atende ao disposto no artigo 169, que determina o estabelecimento de limites para as despesas com pessoal ativo e inativo da União e ao artigo 165, inciso II do parágrafo 9º, que dispõe sobre o estabelecimento de normas de gestão financeira e patrimonial da administração direta e indireta, bem como condições para a instituição e funcionamento de Fundos.

Atende por fim, ao disposto no artigo 250 da mesma Constituição Federal:

Com o objetivo de assegurar recursos para o pagamento dos benefícios concedidos pelo regime geral de previdência social, em adição aos recursos de sua arrecadação, a União poderá constituir fundo integrado por bens, direitos e ativos de qualquer natureza, mediante lei, que disporá sobre a natureza e administração desse fundo.

4.5.2 Objetivos da Lei

Conforme interpretação do artigo 1º da LRF, Lei complementar nº. 101 (BRASIL, 2000), essa lei visa melhorar a administração das contas públicas no Brasil, pois a partir dela todos os governantes passarão a ter compromisso com orçamento e com metas, que devem ser apresentadas e aprovadas pelo Poder Legislativo.

Além disso, visa fazer com que o governante consiga sempre pagar as despesas, sem comprometer o orçamento ou orçamentos futuros.

Pela LRF também são definidos mecanismos adicionais de controle de finanças públicas em anos de eleição.

Assim, o principal objetivo da LRF é estabelecer normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal, nos postulados:

- a) ação planejada e transparente;
- b) prevenção de riscos e correção de desvios que afetem o equilíbrio das contas públicas; e
- c) garantia de equilíbrio nas contas, via cumprimento de metas de resultado entre receitas e despesas, com limites e condições para a renúncia da receita e a geração de despesas com pessoal, seguridade, dívida, operações de crédito, concessão de garantia e inscrição em restos a pagar.

4.5.3 Aplicação

Conforme o artigo 1º, parágrafo 2º da LRF, essa Lei aplica-se à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, compreendendo os Poderes Legislativo – neste incluídos os Tribunais de Contas, Executivo e Judiciário.

A LRF se aplica também às respectivas administrações diretas, fundos, autarquias, fundações e empresas estatais dependentes, que podem ser definidos como:

- a) **Administração Direta:** Prestação e execução de serviços públicos pelos próprios órgãos do aparelho administrativo, como por exemplo as Secretarias Municipais, as diretorias, os departamentos, os setores, etc, prestadores ou executores de serviço;
- b) **Fundos:** Conforme a Lei nº. 4.320, artigo 71 (BRASIL, 1964), é o produto de receitas especificadas que, por lei, se vinculam à realização de determinados objetivos ou serviços, facultada a adoção de normas peculiares de aplicação, como por exemplo o fundo municipal de assistência social e o fundo municipal de saúde – estes fundos integram o orçamento do município;
- c) **Autarquias:** Conforme Pereira (1998), “são pessoas jurídicas de Direito Público enquanto exercerem serviços públicos típicos e não atividades industriais ou econômicas”;
- d) **Fundações:** Conforme Resende (1997, p. 21), “trata-se de instituições de caráter social, criada e mantida por iniciativa particular ou do Estado, com finalidades filantrópicas, educacionais, assistenciais, culturais, científicas ou tecnológicas, tendo, como fundamento de sua existência, um patrimônio destinado a um fim”; e
- e) **Estatais Dependentes:** Conforme o artigo 2º, III da LRF, são “Empresas controladas que recebem do ente controlador recursos financeiros para pagamento de despesas com pessoal ou de custeio em geral ou de capital, excluídos, no último caso, aqueles provenientes de aumento de participação acionária”.

Observe-se que as empresas de economia mista controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo não estão sujeitas à LRF, já que faturam seus serviços e, para cobrir prejuízos, recebem recursos via aumento de participação acionária da Prefeitura.

4.5.4 Principais tópicos

Os principais tópicos abordados na LRF referem-se a gastos com pessoal, endividamento, metas fiscais, compensação entre despesa/receita, comportamento em ano de eleição e penalidades.

Para melhor entendimento, esses temas serão contemplados isoladamente a seguir:

4.5.4.1 Gastos com pessoal

A LRF define o percentual máximo da receita corrente líquida dos Municípios, Estados e da União que pode ficar comprometido com despesas de pessoal, sendo que, se for ultrapassado, o governante deverá tomar providências para se enquadrar nos limites estabelecidos, no prazo de oito meses, para não ser penalizado.

Entende-se por Receita Corrente Líquida como sendo o somatório de toda receita corrente (tributárias, de contribuições, patrimoniais, industriais, agropecuárias, de serviços, transferências correntes) arrecadadas no mês em referência e nos onze anteriores, deduzidos:

- a) a contribuição dos servidores para o custeio do seu sistema de previdência e assistência social e as receitas provenientes da compensação financeira citada no parágrafo 9º da Constituição (BRASIL, 1988);
- b) as receitas em duplicidade; e
- c) o resultado líquido do Fundo de Manutenção e de Desenvolvimento do Ensino Fundamental e de Valorização do Magistério (FUNDEF), previsto no art. 2º, IV e parágrafo 1º da Lei complementar nº. 87, (BRASIL, 1996).

Os limites ao comprometimento da Receita Corrente Líquida compreendem:

Tabela 01 – Comprometimento da receita com despesas de pessoal

Esfera	Poder			Comprometimento máximo da Receita Corrente Líquida
	Executivo	Judiciário + Ministério Público	Legislativo + Tribunal de Contas	
Federal	40,9%	6,6%	2,5%	50%
Estadual	49%	8%	3%	60%
Municipal	54%	Não aplicável	6%	60%

Fonte: do autor, com base na LRF.

Antes da LRF, os limites com despesa de pessoal estavam previstos na “Lei Rita Camata II”, Lei complementar nº. 96 (BRASIL, 1999), sendo que, porém, os Poderes Legislativo e Judiciário ficavam de fora. A LRF é ostensiva a todos os poderes e às três esferas do governo.

4.5.4.2 Dívida Pública

Existem dois mecanismos fundamentais utilizados para a cobertura do déficit público: os recursos próprios, provindos dos impostos e transferências e os recursos de terceiros, representados pelos empréstimos contraídos.

Pela LRF, os governantes deverão respeitar a relação entre o montante da dívida contraída X capacidade de pagamento do governo, isto é, o governante não poderá aumentar a dívida para o pagamento das despesas de rotina.

No caso dessa relação não estar sendo seguida, o governante dispõe do prazo de 12 meses para fazê-lo sendo que, nos primeiros quatro meses, deverá reduzir o excesso em pelo menos 25%.

Persistindo a divergência, a administração pública ficará impedida de contratar novos empréstimos.

4.5.4.3 Metas fiscais

A Lei determina o estabelecimento de metas fiscais trienais, visando o planejamento entre receitas X despesas, conforme a meta estipulada, contribuindo para o equilíbrio das contas públicas.

4.5.4.4 Compensações

Toda nova despesa continuada que seja superior a dois exercícios deverá indicar a receita que a mantém e/ou a redução em outra despesa que a compense.

Em outras palavras pode-se dizer que, ou se cria uma nova receita para compensar a nova despesa, ou se diminui outras despesas até se atingir o montante da nova.

4.5.4.5 Ano de eleição

É vedado ao governante assumir dívidas que não possam ser pagas no mesmo ano, exceto se houver fundos disponíveis em caixa para sua quitação.

Durante os seis meses que antecedem a mudança de governo, fica proibida qualquer ação que venha a aumentar gastos com pessoal nos Poderes Legislativo e Executivo.

Conforme a Organização Não Governamental “Transparência Brasil” (2004), se espera do prefeito que:

- a) realize um diagnóstico sobre práticas de corrupção;
- b) monte um programa anticorrupção;
- c) instale uma Ouvidoria para o município;
- d) publique a execução orçamentária;
- e) publique todos os contratos firmados pela administração;
- f) fortaleça e não interfira nos Conselhos Municipais;
- g) atenha-se à lisura para o preenchimento de cargos em comissão e à contratação de parentes; e
- h) crie e fortaleça os controles internos da prefeitura.

Para tanto, espera-se dos prefeitos recém eleitos que, preliminarmente, verifiquem se as contas da gestão passada estão em ordem perante a LRF, aplicando o seguinte roteiro:

- i) nomear uma comissão de transmissão de cargo para fazer as verificações e análises financeiras;
- j) verificar as contas pendentes no TCM;
- k) obter cópia dos três últimos relatórios do TCM e respectivas defesas;
- l) obter relação detalhada dos processos em andamento no TCM;
- m) verificar se há contas pendentes no TCE e TCU;
- n) consultar o CADIN para ver se não existem pendências;
- o) pesquisar a existência de ações judiciais nos âmbitos estadual e federal;
- p) analisar cada uma das contas bancárias quanto a saldos ou problemas;
- q) fazer um levantamento nos bancos para obter informações quanto a dívidas passivas;
- r) verificar se há convênios com pendências nas áreas estadual e federal;
- s) verificar se as contribuições previdenciárias (INSS e local) estão quites até o mês de dezembro ou empenhadas e com saldo disponível para serem quitadas, caso contrário devem ser ajuizadas para pagamento;
- t) verificar se os salários estão com pagamento em dia ou empenhados e com saldo disponível para serem quitados, caso contrário devem ser ajuizados para pagamento;
- u) verificar se há saldo financeiro suficiente para cobertura dos Restos a Pagar inscritos. Despesas de exercícios anteriores como de energia elétrica, telefone, água, etc, não devem ser pagas mas sim lançadas na conta de “Despesas a Regularizar” para serem ajuizadas;
- v) analisar cada contrato de terceiros para verificar se os preços estão de acordo com a média do mercado, se os serviços estão realmente sendo prestados e se a qualidade é boa; e
- w) obter um relatório de todos os bens patrimoniais, por departamento, com o termo de responsabilidade assinado por cada um dos responsáveis.

4.5.4.6 Penalidades

Previstas no Código Penal, Decreto-Lei nº. 2.848 (BRASIL, 1940b) e na Lei de Improbidade Administrativa, nº. 8.429 (BRASIL, 1992), compreendem principalmente:

- a) perda de cargo;
- b) inabilitação de 5 anos para o exercício de qualquer função pública (oito anos para Presidente da República);
- c) detenção de até 3 anos e reclusão de até doze anos para prefeitos e vereadores;
- d) para os crimes contra as finanças públicas, prevê-se detenção de até dois anos e reclusão de até quatro anos; e
- e) para infrações administrativas, prevê-se multa de trinta por cento (30%) sobre os vencimentos anuais do infrator.

4.6 Lei “*Sarbanes Oxley*” 2002

Conforme o manual elaborado pela empresa de consultoria Deloitte Touche Tohmatsu (2003), intitulado “Guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos,

A Lei “*Sarbanes-Oxley*” de 2002 reescreveu, literalmente, as regras para a governança corporativa, relativas à divulgação e à emissão de relatórios financeiros. Contudo, sob a infinidade de páginas da Lei, repletas de “legalismos”, reside uma premissa simples: a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis.

Em razão dos escândalos contábeis que abalaram os Estados Unidos no final dos anos 90, dentre eles os que mais se destacaram foram os casos “*Enron*” e “*Worldcom*”, as práticas contábeis e de governança corporativa até então empregadas foram colocadas em cheque. Os demonstrativos contábeis deixaram de ser confiáveis e o mercado acionário reduziu-se.

Na busca da credibilidade perdida, o Congresso dos Estados Unidos aprovou um conjunto de responsabilidades e de sanções aos administradores de

empresas com ações negociadas na bolsa de valores de Nova York visando coibir a manipulação fraudulenta de dados. Essas novas regras foram agrupadas em uma Lei – a “*Sarbanes-Oxley Act*” (referência aos autores – Paul S. Sarbanes e Michael Oxley).

Especialistas do mercado acionário, contadores e demais profissionais do meio, nos Estados Unidos e em outros países, entendem que esta lei, em vigor desde 15/06/04, consiste na mais significativa reforma da legislação do mercado de capitais americano desde sua regulamentação em 1933, que se deu através do “*securities act*”, fonte de inspiração no Brasil para a edição do Decreto-Lei nº. 2.627 (BRASIL, 1940a), antiga Lei das Sociedades Anônimas que ainda mantém em vigor 15 artigos.

O “*Securities Act*” foi implementado para disciplinar o mercado acionário norte-americano até então com pouca ou quase nenhuma interferência do Governo – o que foi uma das causas da quebra da bolsa de Nova York em 1929.

Segundo Melo e Simon (2004), essa Lei possui duas vertentes:

- a) maior controle das atividades de auditoria; e
- b) punição aos administradores que praticarem fraude.

Conforme palestra proferida por Cantidiano (2004), Presidente da CVM, durante almoço realizado na Câmara Comercial de Americana, a Lei “*Sarbanes-Oxley*” faz parte de um conjunto de medidas adotadas pelas autoridades americanas como uma rápida resposta ao processo de incerteza que passou a existir no mercado a partir da crise de desconfiança decorrente do estouro das fraudes contábeis, de forma a estancar seu aprofundamento, destacando-se:

- c) significativo aumento do orçamento destinado à “*Securities and Exchange Commission (SEC)*”, entidade reguladora que corresponde no Brasil à Comissão de Valores Mobiliários (CVM);
- d) criação do “*Public Company Accounting Oversight Board (AOB)*”, comissão supervisionada pela “*SEC*”, com poderes para fiscalizar e regulamentar as atividades das empresas de auditoria externa e punir auditores que violem dispositivos legais; e

- e) instituição de normas pela Lei “*Sarbanes Oxley*”, uma lei federal, que dizem respeito à governança das “*public companies*” (empresas públicas), campo antes reservado às leis estaduais, fazendo com que a SEC também passe a interferir nessa esfera, exigindo:
- certificação das companhias, por parte do “*Chairmann Executive Officer (CEO)*”, Presidente da Companhia, e do “*Chairmann Financial Officer (CFO)*”, Diretor Financeiro, quanto à adequação das demonstrações contábeis e outras periódicas, assim como atribuindo-lhes responsabilidade pela criação e manutenção de controles internos;
 - divulgação de declaração assinada pelos executivos da companhia, sobre a efetividade dos controles internos utilizados na elaboração das demonstrações contábeis e também dizendo que esse controles foram atestados pela auditoria;
 - restrições sobre empréstimos a administradores das companhias; e
 - constituição de um comitê de auditoria composto por membros independentes e dotado de um “*financial expert*” (especialista em finanças).

Segundo Cantidiano (2004), “a SEC, decidiu isentar as empresas brasileiras da exigência de criação dos comitês de auditoria”.

Porém, e apesar disso, verifica-se que existem vozes dissonantes no próprio mercado brasileiro, conforme Crelier (2004):

[...] Como no Brasil existe o conselho fiscal, que, na prática, já é responsável por essa função, havia uma grande hesitação por parte dos empresários, advogados e administradores, sobre a necessidade da criação do comitê de auditoria. “Ou se entende que o conselho fiscal pode suprir a função do comitê, ou se entende que o comitê de auditoria seria um sub-órgão do conselho de administração, como instrumento de gestão. Alguns acham a criação desnecessária, mas eu creio na necessidade. Porque o conselho fiscal apenas opina, já o comitê teria a competência para determinar que ajustes sejam feitos. A função da fiscalização é saber se os acionistas majoritários e os administradores respeitam as vontades dos minoritários e não de se preocupar com informações divulgadas”, comentou o advogado João Laudo de Camargo, do escritório Bocater, Camargo e Costa e Silva e ex-diretor da CVM, logo quando surgiram os questionamentos a respeito da “*Sarbanes*”.

Cantidiano afirma que no Brasil, ao longo dos últimos dois anos, a CVM vem desenvolvendo esforços para elevar os padrões de conduta dos administradores e acionistas controladores das companhias abertas, com destaque para seu engajamento na reforma da Lei das Sociedades Anônimas e o apoio à criação do “Novo Mercado⁵”, pela Bovespa. Quanto à sua estrutura, a CVM ampliou o quadro de servidores, investiu em treinamento, em informatização e na contratação de consultores externos.

Conforme Cantidiano,

A Lei “*Sarbanes-Oxley*” é percebida como uma tentativa de elevação dos padrões de governança corporativa das empresas. Uma empresa que resolva bater em retirada nesse momento fica sob o risco de sofrer o estigma de estar nadando contra a corrente, ou seja, de estar se negando a adotar uma postura mais transparente nos seus negócios, o que geraria um certo desgaste de sua imagem perante os investidores.

De acordo a empresa de consultoria KPMG Auditores Independentes (2004),

Atualmente, existem mais de 30 empresas brasileiras com registro na “SEC”, com suas ações cotadas em Bolsa norte-americana, e várias outras planejam o registro para os próximos anos.

Apesar de a regulamentação da lei não estar completa – e também, por isso, muitas das regras ainda não serem claras – fica evidente que mudanças profundas serão necessárias nas práticas de governança corporativa dessas empresas, incluindo:

- responsabilidade do presidente (“CEO”) e do diretor-financeiro (“CFO”) na “certificação” das demonstrações financeiras;
- transferência para um comitê de auditoria, composto de membros não executivos do Conselho de Administração, de muitos poderes e responsabilidades que eram anteriormente dos diretores-executivos; e
- maior transparência na divulgação das informações financeiras e dos atos da administração.

Segundo Lima (2004), doutor em direito e membro do fórum de reforma tributária do congresso nacional, a Lei “*Sarbanes-Oxley*” tipifica crimes de colarinho branco por administradores e auditores. No Brasil, deve ser cumprida por todas as empresas que negociam nas bolsas de valores norte americanas. “Mesmo assim,

⁵ O **Novo Mercado** é um segmento de listagem destinado à negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem, voluntariamente, com a adoção de práticas de governança corporativa e “*disclosure*” adicionais em relação ao que é exigido pela legislação. A valorização e a liquidez das ações de um mercado são influenciadas positivamente pelo grau de segurança que os direitos concedidos aos acionistas oferecem e pela qualidade das informações prestadas pelas empresas. Essa é a premissa básica do **Novo Mercado**.

por uma questão ética, todas as empresas devem seguir a lei “*Sarbanes-Oxley*”, para prevenir fraudes e responsabilizar os maus administradores.”

Na prática, cada “*CEO*” e “*CFO*” das empresas deverão, até o dia 30 de junho de cada ano, assinar as demonstrações financeiras referentes ao ano imediatamente anterior. Estas demonstrações deverão ser entregues, até o dia 30, à “*SEC*” em formulários próprios (relatórios 20-F e 40-F), sob pena de responsabilidade civil e criminal.

Após 30 de julho de 2004, todos os procedimentos e informações terão que ser formalizados por meio de relatórios de responsabilidade e todos os controles deverão ser avaliados periodicamente. Anteriormente a isso, o “*CEO*” e o “*CFO*” certificam e atestam a eficácia dos procedimentos e controles internos das suas companhias.

Lima complementa dizendo: “é interessante salientar que o Novo Código Civil, Lei nº. 10.406 (BRASIL, 2002), também inclui a obrigação de indenizar, como responsabilidade da má gestão de administradores de empresas.”

Para Cantidiano, o impacto da Lei “*Sarbanes-Oxley*” sobre as companhias brasileiras pode ser resumido em:

- f) restrição de empréstimos a administradores;
- g) normas sobre independência do auditor: rodízio da equipe de auditores; influência inapropriada sobre o auditor; proibição de prestação de determinados serviços que não sejam de auditoria; exigência de pré-aprovação pelo comitê de auditoria de serviços que não sejam de auditoria mas que não estejam proibidos;
- h) normas sobre a divulgação de critérios de mensuração contábil “*non-GAAP*”: exige que as companhias que divulgam informações com base em critérios de mensuração contábil diferentes dos critérios consagrados pelo “*US-GAAP*” que incluam, em tal divulgação, uma apresentação da medida contábil mais diretamente comparável a ele;
- i) elaboração e divulgação de um código de ética;
- j) “*disclosure*” de transações não registradas no balanço; e
- k) certificação das Demonstrações Contábeis pelo executivo principal da emissora.

Conforme Passetti e Pettersson (2004), o artigo 404, da Lei “*Sarbanes-Oxley*” requer que a Administração documente, avalie e certifique a eficácia do desenho e da operação dos controles internos e que o auditor externo certifique a avaliação da administração e emita relatório sobre sua certificação.

Para a execução dessas tarefas, atribui a responsabilidades conforme:

- l) administração: responsável pelos controles internos e pela preparação das demonstrações contábeis;
- m) auditoria interna: responsável por testar e monitorar os controles internos;
- n) auditor externo: responsável por certificar a apresentação das demonstrações contábeis e a avaliação efetuada pela Administração para suportar a certificação da eficácia dos controles internos; e
- o) comitê de auditoria: responsável por supervisionar os processos e os participantes.

4.7 Considerações finais sobre o capítulo

A legislação brasileira de evidenciação apresenta-se ultrapassada, quando comparada à de outros países.

Cita-se como exemplo o Demonstrativo do Fluxo de Caixa (DFC), que no Brasil não é obrigatório mas que nos Estados Unidos é utilizado desde 1987, conforme orientação do “*Financial Accounting Standard Bords (FASB)*”, entidade que regulamenta as políticas e procedimentos contábeis naquele país.

O mesmo se dá quanto ao Balanço Social, que no Brasil é facultativo mas é amplamente utilizado na Europa, com o objetivo de atender aos movimentos sociais que demandam por informações sobre projetos sociais, condições ambientais, informações para os empregados sob o aspecto do nível de emprego, condições de trabalho, remuneração e formação profissional.

Já a Demonstração do Valor Adicionado surgiu na França e Alemanha como forma de mensuração da participação da empresa no contexto social.

Outro ponto importante a ser mencionado é o processo de normatização dos controles internos estruturado na área bancária.

Conforme Freitas e Prates (2002), os bancos centrais dos países do chamado Grupo dos 10 (G-10⁶) criaram, em 1975, o Comitê para Práticas de Supervisão e Regulamentação Bancária do Banco de Compensações Internacionais (“BIS”), mais conhecido como Comitê da Basileia (“*Basle Committee*”). Através desse Comitê, têm procurado estabelecer e aperfeiçoar normas e princípios comuns de referência para bancos com intensas atividades internacionais ou mesmo para o conjunto do sistema bancário dos países membros.

No esforço de harmonizar os princípios de supervisão adotados pelos países membros, o Comitê da Basileia dedica-se continuamente ao estudo e acompanhamento das transformações financeiras em âmbito internacional e doméstico, sugerindo várias inovações das normas e procedimentos adotados de modo a aperfeiçoar e garantir um monitoramento das atividades bancárias.

Conforme pesquisa realizada no site da Federação Brasileira dos Bancos – FEBRABAN (2004), o Comitê da Basileia divulgou 13 Princípios relativos aos Controles Internos, que são a base das disposições da Resolução nº. 2.554 do Banco Central do Brasil (BACEN, 1998).

Destaca-se na Resolução BACEN 2554, artigo 2º, VII, parágrafos 2º: que “A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos.” e nos parágrafos 4º e 5º que “deverá essa estar diretamente subordinada ao conselho de administração ou, na falta desse, à diretoria da instituição.”

⁶ O **Grupo dos Dez**, é composto por altos representantes de autoridades de supervisão bancária e de bancos centrais da Alemanha, Bélgica, Canadá, Espanha, Estados Unidos, França, Itália, Japão, Luxemburgo, Suécia, Suíça, os Países Baixos e o Reino Unido. Suas reuniões são celebradas somente na sede do Banco Internacional de Compensações (BIS), na Suíça, onde funciona a sua Secretaria.

É a entidade certificadora das transações internacionais, e criador de recomendações que se tornam normas dos bancos centrais no mundo (Banco Central dos bancos centrais). Seu principal órgão é o Comitê da Basileia que tem a responsabilidade de dar mais estabilidade ao sistema financeiro e estabelecer linhas de condutas para o mercado.

Recentemente, o Banco Central do Brasil, atendendo as recomendações do BIS (Basileia II), editou o Comunicado 12.746 (2004), estabelecendo nova estrutura para Processos de Supervisão, Transparência e Disciplina de Mercado, para todas instituições do Sistema Financeiro Nacional (SFN). A implementação dessa nova estrutura está prevista em cinco etapas, entre 2005 e 2011.

O artigo 3º determina a emissão “no mínimo semestral” de relatório do resultado dos acompanhamentos realizados, contendo:

- p) as conclusões dos exames efetuados;
- q) as recomendações de auditoria; e
- r) a manifestação dos responsáveis com as medidas efetivamente adotadas.

O relatório deve ser submetido ao Conselho de Administração ou, na falta desse, à Diretoria, bem como à auditoria externa da instituição. Deve ainda “permanecer à disposição do Banco Central do Brasil pelo prazo de 5 (cinco) anos.”

5 APRESENTAÇÃO DO RESULTADO DA PESQUISA

Conforme pesquisa realizada no site da Prefeitura do Município de São Paulo (2004) e a diversos órgãos da prefeitura, dentre os quais destacamos a Unidade de Auditoria Interna da Secretaria de Finanças, conclui-se que a prefeitura é controladora de 16 entidades distintas classificadas conforme o quadro a seguir:

Tabela 02 – Empresas controladas pela Prefeitura de São Paulo por tipo

Tipo	quantidade	%
Autarquias	9	57%
Sociedades Anônimas	5	31%
Empresa Pública	1	6%
Fundações	1	6%
Total	16	100%

Fonte: do autor

Considerando-se que a única empresa pública da prefeitura é a EMURB, que conta atualmente (fev/05), com aproximadamente 200 empregados, e que a única fundação da prefeitura ainda não está em operação, pode-se concluir que as empresas da prefeitura de São Paulo dividem-se basicamente entre Autarquias e Sociedades Anônimas de economia mista.

Representação Gráfica

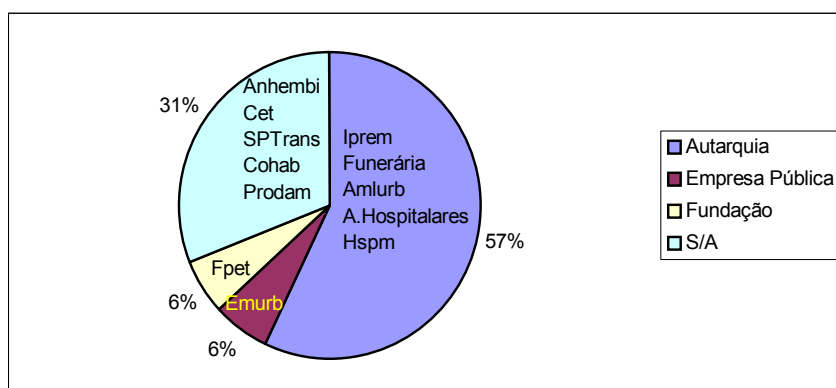


Gráfico 01 – Empresas do município de São Paulo por tipo

Dentre as entidades que compõem a administração da Prefeitura do Município de São Paulo, foi selecionado para a aplicação de questionário as

empresas constituídas sob a forma de sociedades anônimas, em razão de estarem inseridas na Lei nº. 6.404 (BRASIL, 1976b) e, por entender-se que este fato as colocam mais próximas da implementação dos princípios de Governança Corporativa.

5.1 Da metodologia utilizada

Aplicação de questionário nos representantes das cinco empresas constituídas sob a forma de Sociedades Anônimas em que a Prefeitura do Município de São Paulo é acionista majoritária.

Esse questionário está reproduzido na íntegra no Apêndice A deste trabalho e versa sobre os tópicos apresentados no quadro a seguir:

Tópico	Descritivo	Questões
I	Responsável pela Informação	03
II	Identificação da empresa	03
III	Governança Corporativa	28
IV	Comentários Gerais	01
Quantidade Total de Questões		35

Quadro 01- Tópicos abordados no questionário de pesquisa

Observe-se que no tópico IV do quadro anterior foi dado espaço para comentários adicionais pelos entrevistados, não havendo, no entanto, manifestação nesse sentido, embora inquiridos pelo pesquisador após a aplicação das questões dos tópicos I ao III.

Para aplicação do questionário, foram agendadas entrevistas com os representantes das empresas selecionadas nas seguintes datas:

Empresa	Entrevistas agendadas	
Anhemi	08/11/04	06/01/05
Cohab	11/11/04	11/01/05
Prodam	10/11/04	11/01/05
Cet	28/10/04	27/12/04
SPTTrans	08/11/04	06/01/05

Quadro 02 – Agenda de entrevistas

Ressalta-se que estas datas são posteriores às “Eleições 2004”, ocorridas para prefeitos e vereadores, aos 03/10/04 em primeiro turno e, para os prefeitos não eleitos, com o segundo turno realizado aos 30/10/04. Assim, foi eleito novo prefeito para o município, do partido político da oposição, o que provocou dificuldades para o agendamento de reuniões com os representantes dessas empresas que se encontravam, portanto num período de transição entre gestões.

Utilizou-se como base para a elaboração do questionário o “Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa”, editado pelo IBGC, por entender-se que é o mais abrangente e atualizado (2003) compêndio sobre o tema, dentre as entidades pesquisadas: Bovespa, CVM e IBGC.

5.2 Dimensionamento das empresas

Através das informações cedidas durante as entrevistas, documentos fornecidos e principalmente pela análise dos Balanços Patrimoniais publicados, foi elaborado o quadro a seguir no intuito de demonstrar os volumes financeiros movimentados:

Tabela 03 – Funcionários e resultado por empresa

Empresas	Exercício 2003 (em milhares de reais R\$)				
	Quantidade Funcionários	Receita Operacional Bruta	Lucro Bruto	Resultado Líquido do Exercício	Prejuízo Acumulado
Anhembi	404	74.107	68.927	(17.489)	(129.385)
Cohab	471	84.923	(45.157)	(105.928)	(667.165)
Prodam	867	109.770	24.352	(2.675)	(107.610)
Cet	3.965	271.778	30.332	(11.911)	(41.287)
SPTTrans	1.498	233.411	44.870	(29.329)	(2.574.230)
Total	7.205	773.989	123.324	(167.332)	(3.519.677)

Fonte: do autor, com base nos relatórios contábeis publicados referentes ao exercício 2003.

Independente do tamanho, verifica-se que todas essas empresas são deficitárias e que, caso não fossem controladas pelo governo municipal, que injeta recursos através de aumento de capital, entende-se que dificilmente continuariam a existir.

5.3 Do resultado da pesquisa

A pesquisa foi aplicada pelo próprio pesquisador durante entrevista concedida por representante da empresa pesquisada.

Buscou-se representante com fortes ligações com a alta administração, sendo todos Contadores, no desempenho da função ou em outra correlata, conforme:

Profissional entrevistado	Quantidade
Contador	03
Superintendente de Finanças	01
Gerente de Auditoria Interna	01
Total	05

Quadro 03 – Cargos dos profissionais entrevistados

No entanto, existiram questões que não foram diretamente respondidas, mas que, pelas informações verbais fornecidas pelos interlocutores dessas empresas, foi possível anotar alguma resposta.

Existiram também questões que não puderam ser respondidas no momento da entrevista mas que, posteriormente o foram, quer seja por contato telefônico, análise do estatuto social e de relatórios contábeis dessas empresas e até por analogia com outros questionários respondidos, dada a similaridade entre essas empresas, que possuem muitos pontos em comum em razão de presumivelmente receberem a mesma orientação do seu controlador.

Ainda assim, restaram questões que não foram respondidas, notadamente no caso da Prodam e da Cohab o que, todavia, não inviabilizou a apuração de conclusão quando analisadas as respostas consolidadas das empresas para a mesma questão.

Adotou-se como padrão para apresentação das respostas ao questionário e análise, a seguinte ordem por questão: Apresentação da questão; Justificativa da questão; Tabulação das respostas; Gráfico das respostas, quando aplicável, e Análise das respostas, conforme segue:

Questão 1

Como estão distribuídas as ações patrimoniais por acionista e por tipo?

Justificativa da pergunta:

“Cada sócio é um dos proprietários da sociedade, na proporção de sua respectiva participação no capital social”, conforme o item 1.1 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Tabulação das Respostas

Tabela 04 – Participação acionária nas empresas de economia mista controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo

Acionista	Anhembi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
Prefeitura de São Paulo	77%	99%	99%	99%	99%
Outros	23%	1%	1%	1%	1%
Total	100%	100%	100%	100%	100%

Representação gráfica das respostas

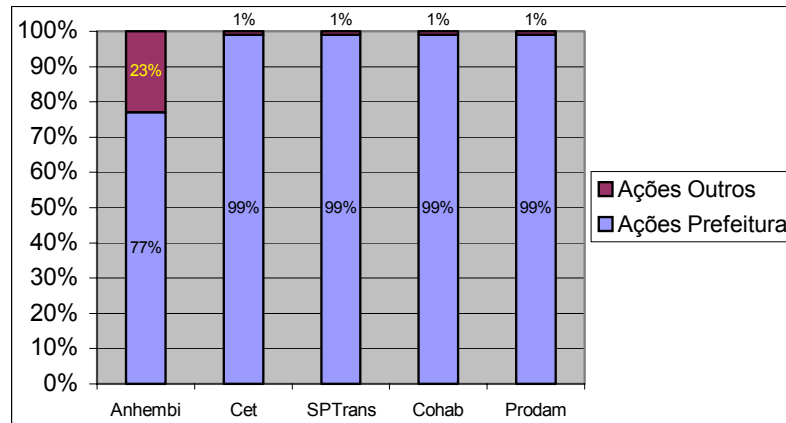


Gráfico 02 – Participação acionária nas empresas de economia mista controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo

Análise das Respostas

Com exceção da Anhembi que em 06/04/04 tinha 3.581 acionistas (23% do Capital), nas demais empresas pesquisadas as poucas ações que não são da prefeitura estão distribuídas entre seus “Diretores Fundadores” e também, por questões estatutárias, entre seus conselheiros enquanto empossados do cargo.

Observe-se que é apenas simbólica a posse das ações pelos conselheiros (representando cerca de 1% do total de ações) que as doam aos seus substitutos.

Portanto, configura-se forte concentração acionária pela Prefeitura do Município de São Paulo, em detrimento ao esforço para manter em circulação a maior quantidade possível de ações e estimular a sua dispersão, conforme reza o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC.

Questão 2

É divulgada a relação dos sócios com sua participação acionária?

Justificativa da pergunta:

“O registro de todos os sócios, com a indicação das respectivas quantidades de ações/quotas e demais valores mobiliários de emissão da sociedade, deve ser disponibilizado pela sociedade para qualquer um de seus

sócios”, conforme o item 1.4 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Tabulação das Respostas

Anhembi	Cet	SPTrans	Prodam	Cohab
Não O Banco Itaú é o custodiante das ações e só fornece a relação dos acionistas mediante solicitação da Presidência da Anhembi	Sim É divulgado no Balancete Mensal e Relatório Anual	Sim É divulgado na publicação da ATA da assembléia sobre movimentação acionária	Não	Não respondeu

Quadro 04 – Divulgação da relação dos sócios com sua participação acionária

Análise das Respostas

Embora as empresas pesquisadas sejam reconhecidamente controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo, pode-se verificar efetivamente a composição acionária apenas da Cet, que a publica no balancete mensal.

Por outro lado, não se obteve notícias nessas empresas de que tenha havido protestos pelos acionistas minoritários por essa razão. Observe-se que na maioria dessas empresas o grupo de acionistas minoritários é representados por algumas poucas pessoas e que não são investidores, mas sim portadores temporários de ações da empresa (1% rateado), enquanto ocuparem o cargo de conselheiro.

A exceção é a Anhembi que, em jun/04, possuía 3.581 acionistas, portanto muito mais que seu Conselho Administrativo ou Fiscal podem absorver.

Conclui-se finalmente que dentre as empresas pesquisadas, apenas a Cet possui procedimento rotineiro de divulgação da sua constituição acionária, permitindo o acompanhamento não só pelos acionistas mas por todos os “stakeholders”.

Questão 3

Como é definido o local, a data e o horário das Assembléias Gerais?

Justificativa da pergunta:

“O local, a data e a hora das assembléias gerais devem ser escolhidos de forma a facilitar a presença do maior número possível de sócios”, conforme o item 1.5.3 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Tabulação das Respostas

Anhembi	Cet	SPTTrans	Prodam	Cohab
Fica a cargo da Assessoria Jurídica que promove a divulgação em jornal de grande circulação e CVM Em jun/04, tinha 3.581 acionistas e compareceram à Assembléia apenas 7	As Ordinárias (AGO), pela Assessoria Jurídica e as Extraordinárias (AGE), pelo Conselho de Administração	É definido pelo acionista majoritário e divulgado pela imprensa	Não respondeu	Não respondeu

Quadro 05 – Local, data e horário das Assembléias Gerais

Representação gráfica das respostas

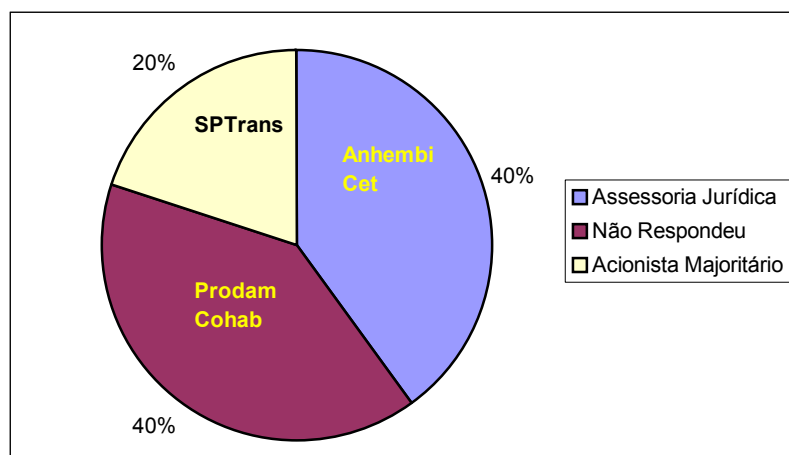


Gráfico 03 – Definição do local, data e horário das Assembléias Gerais

Análise das Respostas

Verifica-se que a preocupação maior dos administradores para a convocação das Assembléias Gerais é com o cumprimento da Lei das Sociedades Anônimas e do seu Estatuto Societário, haja vista que o controle sobre o agendamento das reuniões fica a cargo da assessoria jurídica.

A eficácia desse controle, no entanto, é duvidosa, haja vista que a única empresa que verdadeiramente tem acionistas – a Anhembí, registrou a presença de apenas 7 (sete) acionistas na reunião de junho de 2004, quando possuía um total de 3.581 acionistas.

Questão 4

Existe pauta dos assuntos a serem tratados na Assembléia de Acionistas?

Justificativa da pergunta:

A pauta da assembléia geral e documentação pertinente, conforme define o item 1.5.4 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, deve ser a mais detalhada possível e estar disponibilizadas já na data da primeira convocação.

Para evitar que temas importantes não sejam revelados com a necessária antecedência, a pauta não deve incluir o item “outros assuntos”.

Tabulação das Respostas

Anhembí	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
Sim	Sim e inclui o item Outros Assuntos	Sim, na própria convocação	Não respondeu	Não respondeu

Quadro 06 – Pauta para a Assembléia de Acionistas

Representação gráfica das respostas

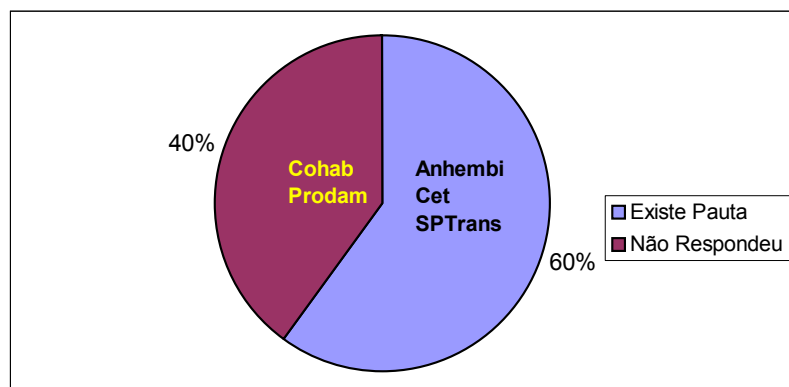


Gráfico 04 – Pauta para a Assembléia de Acionistas

Análise das Respostas

As empresas que responderam ao questionário afirmaram que elaboram a pauta da reunião comunicando-a antecipadamente aos acionistas, o que atende ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Entretanto, na pauta da reunião de acionistas da Cet, é incluído o subitem “Outros Assuntos”, o que deve ser evitado, conforme o referido Código.

Questão 5

Existem regras formalmente estabelecidas para a votação dos acionistas?

Justificativa da pergunta:

“As regras de votação devem ser bem definidas e estarem disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação”, conforme item 1.5.7 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Essa medida tem a intenção de facilitar a condução da votação tanto pelos sócios como por seus mandatários e tende a evitar conflitos de última hora.

Tabulação das Respostas

Anhembi	Cohab	Prodam	Cet	SPTrans
Não	Não	Não	Não	Não

Quadro 07 – Regras para a votação dos acionistas

Análise das Respostas

Todas as empresas pesquisadas não possuem regras definidas para orientar a votação dos acionistas.

Apesar disso, a Cet informa que na prática, a votação transcorre individualmente por acionista.

Na SPTrans, conforme informou seu representante, sempre prevalece a decisão do acionista majoritário – Prefeitura, através da votação dos seus conselheiros indicados.

Considerando que a grande maioria dos conselheiros é indicada pela Prefeitura do Município, podemos concluir que a votação é pró-forma, já que sempre prevalecerá a vontade do controlador, o que não desperta a necessidade de se

adotar regras definidas para a votação. Esse procedimento, porém, vai contra o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Questão 6

Qual é a missão do Conselho de Administração?

Justificativa da pergunta:

“A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento”, conforme item 2.3 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. Salaria que o Conselho de Administração, em última instância, deve zelar para que “o interesse da empresa sempre prevaleça”.

No item 2.25, atribui ao Conselho, como uma de suas mais importantes responsabilidades, a escolha ou substituição do executivo principal e definição de sua remuneração e benefícios.

Tabulação das Respostas

Missão do Conselho	Anhemi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
Proteger e valorizar o patrimônio	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu
Maximizar o retorno do investimento	Não	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu
Escolha ou substituição do executivo principal	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu
Definição de sua remuneração e benefícios	Não	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu

Quadro 08 – Missão do Conselho de Administração

Representação gráfica das respostas

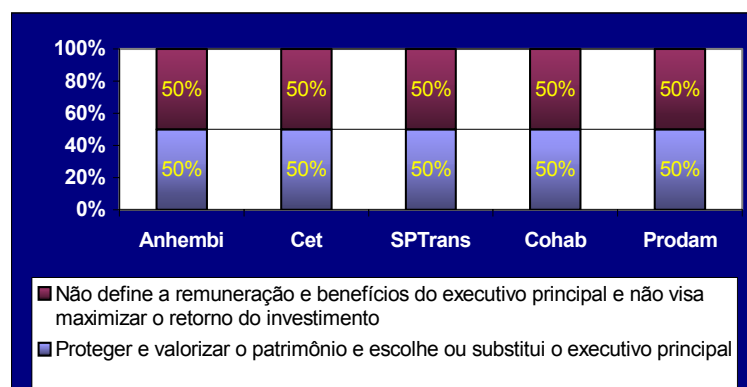


Gráfico 05 – Missão do Conselho de Administração

Análise das Respostas

Dentre as muitas atribuições do Conselho de Administração verificadas nos Estatutos Societários fornecidos pela Anhembi, Cet e SPTrans, observa-se que abrange a “proteção e valorização do patrimônio” da empresa. No entanto, em nenhuma existe menção à “maximização do retorno do investimento”, como previsto no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Também se verifica nos Estatutos Societários a atribuição de “escolher ou substituir o executivo principal da empresa”, porém não engloba a “definição de sua remuneração e benefícios”, como recomenda o referido Código.

Questão 7

Qual é a quantidade de membros do Conselho de Administração e como foram contratados?

Justificativa da pergunta

A quantidade de conselheiros deve variar entre 5 e 9, dependendo do perfil da sociedade, conforme define o item 2.10 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Diz ainda que, “o Conselho deve ser formado em sua maioria por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem definidos”. Dentre os itens que caracterizam a independência do conselheiro, destaca-se “não ser acionista controlador ou membro do grupo de controle, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ser vinculado a organizações relacionadas ao acionista controlador”.

Tabulação das Respostas

Indicação	Anhembi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
Prefeitura	6	6	7	Mínimo de 3 e máximo de 5 conselheiros	Não respondeu
Empregados	1	1	0		
Total	7	7	7		

Quadro 09 – Membros do Conselho de Administração

Representação gráfica das respostas

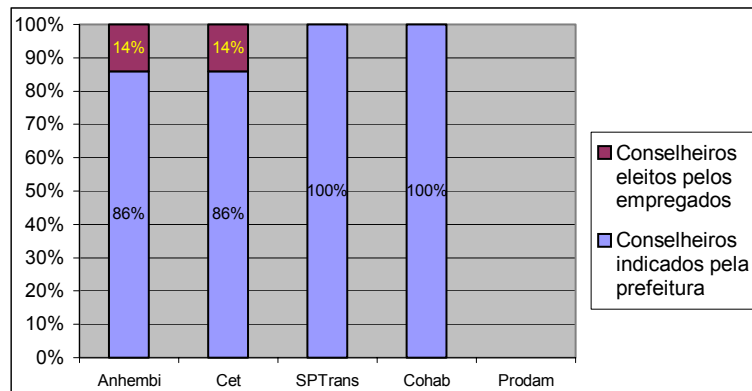


Gráfico 06 – Membros do Conselho de Administração

Análise das Respostas

Apesar das empresas que responderam ao questionário situarem-se dentro da faixa ideal de 5 a 9, observa-se que no Estatuto Societário de duas dessas empresas (SPTrans e Cohab), permite que o Conselho seja constituído por quantidade de conselheiros inferior a 5 – limite mínimo proposto pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, conforme:

- a) a SPTrans prevê de 3 a 8 conselheiros; e
- b) a Cohab prevê de 3 a 5 conselheiros.

Além disso, apesar do membro representante dos empregados, eleito por estes, estar previsto na Lei Municipal nº. 10.731 (SÃO PAULO, 1989) e em conformidade com a Lei das Sociedades Anônimas, nº. 6.404 (BRASIL, 1976b), na SPTrans e Cohab todos os conselheiros são indicados pelo acionista majoritário. Inclusive o Estatuto Social da SPTrans não contempla a participação de membro eleito pelos empregados no Conselho de Administração.

Os membros do Conselho indicados pela Prefeitura de São Paulo (controladora), não são submetidos a processos formais de avaliação, com escopo de atuação e qualificação bem definidos, ao contrário do que propõe o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Questão 8

Qual a qualificação exigida para a contratação dos conselheiros?

Justificativa da pergunta:

Conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, item 2.16, os conselheiros devem possuir, dentre outros atributos, “capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros” e também “conhecimento das melhores práticas de governança corporativa”.

No item 2.17, acrescenta que se deve buscar diversidade de experiências, conhecimentos e perfis, incluindo profissionais da área contábil e financeira.

Tabulação das Respostas

Qualificações exigidas	Anhemi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
Pessoas Naturais	Sim	Não	Não	Não	Não respondeu e/ou forneceu estatuto
Acionistas	Sim	Sim	Não	Sim	
Residentes no país	Sim	Sim	Não	Não	
Ter registro no CREA	Não	Sim	Não	Não	
Curso Superior	Não	Não	Sim	Não	

Quadro 10 – Qualificação dos conselheiros

Representação gráfica das respostas

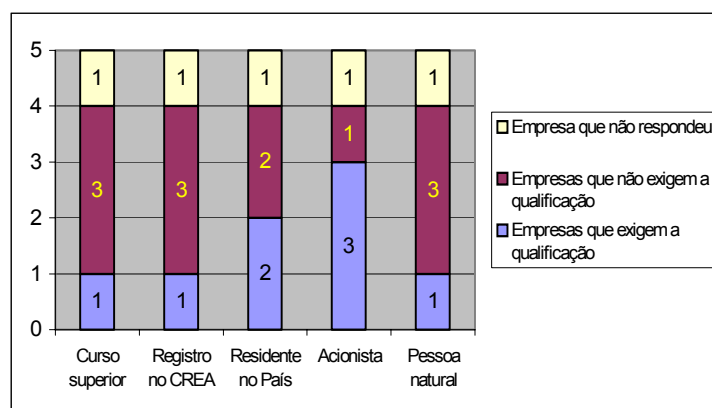


Gráfico 07 – Exigência de qualificação para conselheiros

Análise das Respostas

Verifica-se que a qualificação exigida dos conselheiros não deriva de sua experiência profissional e/ou formação acadêmica, como recomendado pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Não é exigido, por exemplo, capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros e/ou conhecimentos de governança corporativa.

Os atributos exigidos restringem-se apenas ao “*status*” do conselheiro, como o de ser pessoa natural, residente no país, acionista da entidade e de ter curso superior.

Questão 9

É efetuada avaliação do desempenho do Conselho e dos conselheiros?

Justificativa da pergunta:

“A cada ano deve ser feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos conselheiros”, conforme o item 2.15 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

A sistemática de avaliação deve ser conduzida pelo presidente do Conselho e respaldada por processos formais que considerem o desempenho do conselheiro mediante sua qualificação. Salaria que a frequência e a participação nas reuniões é fundamental para sua indicação à reeleição.

Tabulação das Respostas

Anhemi	Cet	SPTtrans	Cohab	Prodam
Não	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu

Quadro 11 – Avaliação do desempenho do Conselho e dos conselheiros

Análise das Respostas

As empresas que responderam a pesquisa não se utilizam da avaliação formal dos conselheiros. Segundo o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, a avaliação deve ser feita e a condução do processo é de responsabilidade do presidente do Conselho, que deve manter controle da

assiduidade dos conselheiros nas reuniões e do seu empenho/contribuição para os temas apresentados para debate e deliberação.

Essa avaliação deve servir de base para sua indicação ou não à reeleição.

Questão 10

Qual é o prazo de vigência do mandato e reeleição do conselheiro?

Justificativa da pergunta:

“O prazo do mandato do conselheiro deve ser preferivelmente de um ano”, conforme item 2.18 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. A reeleição não deve ser automática e é apenas admitida após a avaliação formal de desempenho.

No item 2.19, é destacado que “o estatuto pode fixar um número máximo de anos de serviço contínuo no Conselho”, visando evitar-se a vitaliciedade do conselheiro.

Tabulação das Respostas

Vigência	Anhemi	Cet	SPTtrans	Cohab	Prodam
Mandato	2 anos	2 anos	2 anos	2 anos	2 anos
Reeleição	2 anos	2 anos	2 anos	2 anos	2 anos

Quadro 12 – Vigência do mandato dos conselheiros

Representação gráfica das respostas

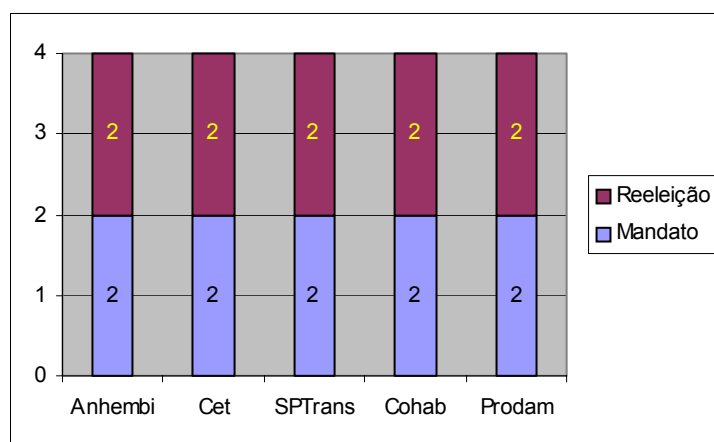


Gráfico 08 – Vigência do mandato do conselheiro em anos

Análise das Respostas

O prazo de vigência do mandato dos conselheiros das empresas pesquisadas (2 anos) é o dobro do sugerido pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (1 ano).

Além disso é permitida a reeleição dos conselheiros para mais 2 anos, fazendo com que seu mandato coincida com o do prefeito eleito. Vê-se aí um forte vínculo entre o acionista controlador e o conselheiro, o que enfraquece sua independência. Além disso, não é previsto limite para a quantidade de vezes que o mesmo conselheiro possa ser reeleito, o que também contraria o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Questão 11

A remuneração do conselheiro é pré estabelecida e divulgada?

Justificativa da pergunta:

Conforme item 2.21 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, “uma referência é estabelecer essa remuneração na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal, inclusive bônus e benefícios proporcionais ao tempo efetivamente dedicado à função”.

Qualquer tipo de remuneração e de benefícios do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal devem ser divulgados, se não individualmente, ao menos por grupos.

Tabulação das Respostas

Remuneração do conselheiro	Anhembi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
Pré estabelecida?	Não Fixada pela AGO conforme frequência conselheiro	Sim Fixo em 10% da remuneração do Diretor Presidente	Sim Fixo em 15% do salário da Diretoria Executiva	Não respondeu	Não respondeu
Divulgada?	Sim Ata da AGO publicada no DOM e em jornal de grande circulação	Sim Ata da AGO publicada no DOM e em jornal de grande circulação	Sim Ata da AGO publicada no DOM e em jornal de grande circulação		

Quadro 13 – Remuneração dos conselheiros do Conselho de Administração

Representação gráfica das respostas

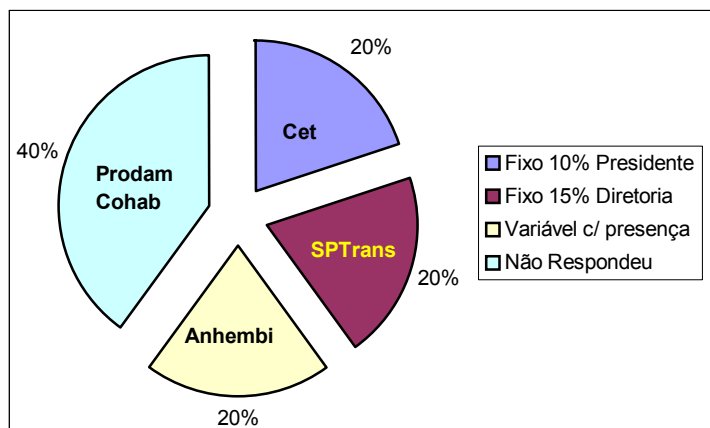


Gráfico 09 – Remuneração dos conselheiros do Conselho de Administração

Análise das Respostas

As empresas que responderam à questão adotam fórmula para cálculo da remuneração do conselheiro e a divulgam, ainda que pontualmente, em apenas dois jornais: no Diário Oficial do Município (DOM) e em jornal de grande circulação, em única data – a da publicação da Ata da Assembléia.

Apesar disso, observa-se que nenhuma das fórmulas praticadas pelas empresas para remuneração dos conselheiros atende ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa pois, quando prevê a frequência do conselheiro às reuniões, não indica a base de cálculo e vice-versa.

Conforme consta no referido Código, a remuneração dos conselheiros deve:

- a) basear-se no tempo, esforço e experiência dedicados à função;
- b) incentivar o alinhamento entre interesses dos conselheiros X sócios; e
- c) não comprometer a independência do conselheiro.

Questão 12

O Conselho de Administração possui orçamento anual próprio?

Justificativa da pergunta:

Conforme o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, item 2.22, “o conselho de administração deve possuir orçamento anual próprio, aprovado pelos sócios”. Explica que deve haver somatório à disposição dos conselheiros para lhes permitir, por exemplo, fazer consultas a profissionais especialistas externos à empresa, como advogados, auditores, etc. e, também cobrir despesas necessárias para o comparecimento do conselheiro às convocações do Conselho.

Tabulação das Respostas

Anhemi	Cet	SPTTrans	Prodam	Cohab
Não	Não	Não	Não	Não respondeu

Quadro 14 – Orçamento anual para o Conselho de Administração

Análise das Respostas

Pela negativa das respostas, pode-se concluir que em nenhuma das empresas pesquisadas o Conselho de Administração possui orçamento anual próprio. Esse fato impacta diretamente na qualidade do desempenho do Conselho, haja vista que não está disponibilizado recursos para subsidiar despesas referentes à contratação de serviços de consultoria, deslocamentos a serviço, obtenção de documentos diversos, cópias, etc.

Questão 13

A empresa divulga suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde?

Justificativa da pergunta:

Consta no item 2.40 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que “toda sociedade deve divulgar, pelo menos anualmente e com prévia aprovação do Conselho, suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde”.

Além disso, a elaboração e publicação do Balanço Social é obrigatório para as empresas da administração pública direta e indireta da Prefeitura de São Paulo, conforme artigo 10 da Resolução nº. 05 da Câmara Municipal (SÃO PAULO, 1998):

Art. 10º. – As empresas da administração pública direta e indireta da Prefeitura de São Paulo devem publicar seu Balanço Social ao fim de cada exercício no Diário Oficial do Município.

Tabulação das Respostas

Anhembi	Cet	SPTTrans	Cohab	Prodam
Divulga através da Ata da reunião do Conselho publicada no DOM e em jornal de grande circulação	Divulga através do Balanço Social publicado no DOM, em atendimento à Res. 05/98 da Câmara Municipal	Divulga	Não respondeu	Não respondeu

Quadro 15 – Políticas e práticas sociais, ambientais e no trabalho

Representação gráfica das respostas

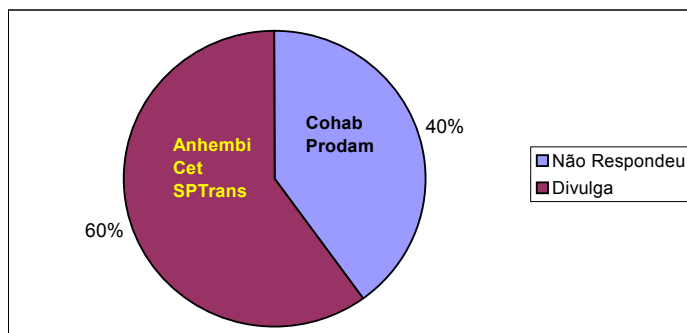


Gráfico 10 – Divulgação das políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde

Análise das Respostas

Conforme interpretação da Resolução 05 da Câmara Municipal (SÃO PAULO, 1998), a forma mais adequada para a divulgação pela empresa das suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde é através da publicação do Balanço Social, pois considera:

Art. 3º. – O Balanço Social é o instrumento pelo qual as empresas demonstram através de indicadores o cumprimento de sua função social.

Art. 4º. – O Balanço Social de uma Empresa Cidadã compõe-se de:

- I. perfil social de seus empregados;
- II. padrão de atendimento utilizado para responder as cláusulas sociais do trabalho; e
- III. o montante de investimentos e esforços desenvolvidos para incluir dentre os objetivos empresariais novos valores que incentivem o desenvolvimento humano e a qualidade de vida de seus empregados e da comunidade.

Verificou-se no entanto, pelas respostas das empresas pesquisadas que a Cet é a única empresa da prefeitura que publica anualmente o Balanço Social, atendendo a essa Resolução.

Assim, as demais empresas, além de estarem em desacordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, também não atendem a Resolução 05/98 da Câmara Municipal.

Questão 14

Compete ao Conselho de Administração:

Justificativa da pergunta:

Conforme o item 2.4 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, os quesitos do quadro a seguir são de competência do Conselho de Administração:

Tabulação das Respostas

Ord	Quesitos do Código	Anhembi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
1	Definir a estratégia empresarial	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
2	Eleger e destituir a Diretoria	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
3	Acompanhar o desempenho da gestão	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4	Monitorar os riscos conhecidos	Sim	Sim	Sim	Não	Não
5	Indicar/aprovar/substituir os auditores independentes	Não	Sim	Sim	Sim	Não
6	Aprovar o regimento interno do Conselho	Não	Não	Sim	Não	Não

Quadro 16 – Competências do Conselho de Administração

Representação gráfica das respostas

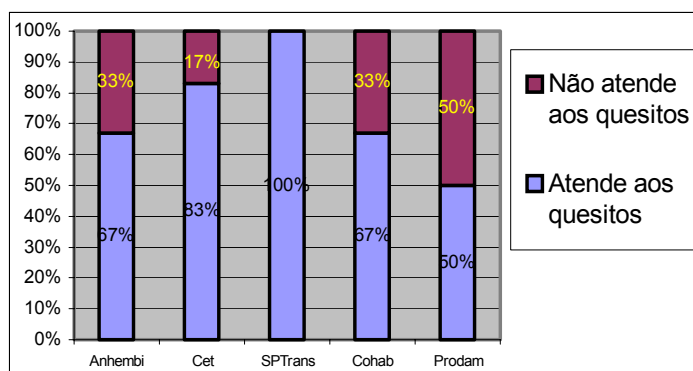


Gráfico 11 – Competências do Conselho de Administração

Análise das Respostas

Os quesitos 1, 2 e 3 do quadro 18, recomendados no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, estão previstos nos Estatutos Societários fornecidos. Porém, os itens 4, 5 e 6 do referido quadro, além de não estarem previstos nos Estatutos Societários examinados, encontram dificuldades para sua implementação nessas empresas em razão de:

- a) inexistência de estrutura de acompanhamento dos riscos às atividades da empresa pelo Conselho que permitam seu monitoramento;
- b) a contratação dos auditores independentes ocorre por processo de licitação, em atendimento à Lei de Licitações, nº.8.666 (BRASIL, 1993); e
- c) o Conselho de Administração das empresas pesquisadas não possuem Regimento Interno ou similar.

Apesar dessas dificuldades e considerando o conjunto das respostas visualizadas no gráfico 11, as empresas indicam percentual de atendimento aos quesitos recomendados pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa neste item específico, que varia de 50% a 100%.

Questão 15

A empresa possui um “Código de Ética” formalizado:

Justificativa da pergunta

A Diretoria deve desenvolver um código de conduta que contenha princípios, políticas, responsabilidades sociais e ambientais, a ser aprovado pelo Conselho de Administração, que comprometa os administradores e demais empregados, zelando por seu cumprimento, conforme definido no item 3.7 e 6.1 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Tabulação das Respostas

Código de Ética	Anhembi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
que comprometa administradores e funcionários	Não	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu
elaborado pela Diretoria	Não	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu
princípios/políticas definidos pelo Conselho de Administração	Não	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu
aprovado e supervisionado pelo Cons. Administração	Não	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu
define também responsabilidades sociais e ambientais	Não	Não	Não	Não respondeu	Não respondeu

Quadro 17 – Formatação do Código de Ética da empresa

Representação gráfica das respostas

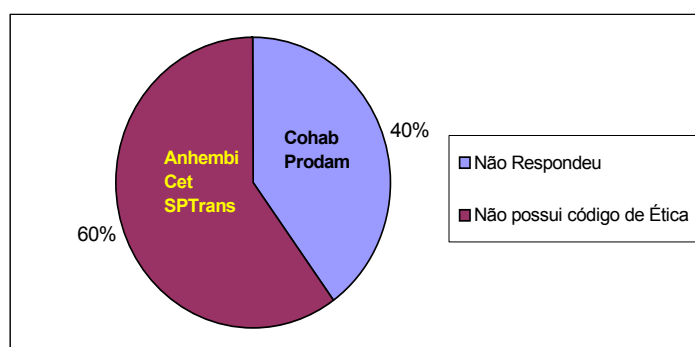


Gráfico 12 – Implementação de Código de Ética na empresa

Análise das Respostas

As empresas que responderam ao questionário informam que, apesar de não adotarem um código de ética, dispõem de um conjunto de normas administrativas agrupadas por assunto.

Entende-se entretanto, que são coisas distintas, haja vista que as Normas Administrativas regem procedimentos de atividades e o Código de Ética, o comportamento dos funcionários.

Questão 16

O Relatório Anual da empresa inclui:

Justificativa da pergunta:

“O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da sociedade”, conforme item 3.5 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Conforme esse item, somado ao 3.5.1 e 3.5.2, o relatório anual deve incluir os quesitos do quadro a seguir:

Tabulação das Respostas

Nº.	Quesitos do Código	Anhembi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
1	Mensagem escrita pelo Presidente do Conselho ou Diretoria	Não	Sim	Sim	Não	Sim
2	Relatório da administração	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
3	As demonstrações contábeis obrigatórias no Balanço anual	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
4	O parecer da auditoria independente	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
5	O parecer do conselho fiscal	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
6	Recomendação do Conselho para sua aceitação na AGO	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
7	Informações sobre práticas de governança em vigor ou a vigorar	Não	Não	Não	Não	Não
8	Participação dos administradores no capital da sociedade	Não	Não	Não	Não	Não
9	Remuneração dos administradores da sociedade	Não	Não	Não	Não	Não

Quadro 18 – Quesitos que compõem o Relatório Anual da empresa

Representação gráfica das respostas

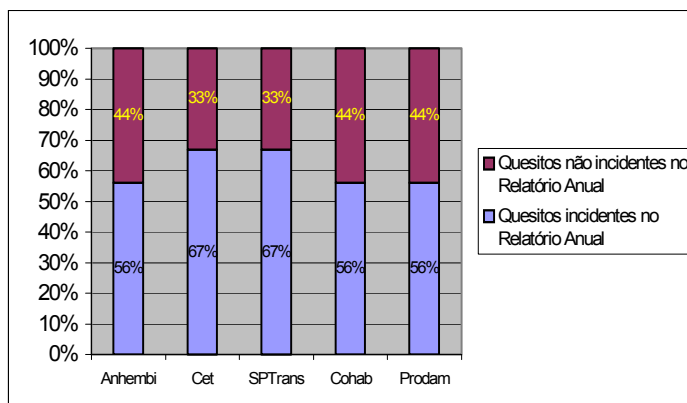


Gráfico 13 – Participação dos quesitos incidentes/não incidentes no Relatório Anual da empresa

Análise das Respostas

Conforme se verifica pelas respostas obtidas ao questionário aplicado, o Relatório Anual das empresas pesquisadas limita-se ao cumprimento da legislação em vigor.

Porém, considera-se no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que o Relatório Anual deve envolver “todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade e destina-se a um público diversificado”.

Observa-se também que em nenhuma das empresas pesquisadas são adotadas práticas de governança corporativa (quesito 7) e que, também, não é divulgada a remuneração e participação dos administradores na sociedade (quesitos 8 e 9).

Apesar dessas constatações, verifica-se que o percentual de atendimento aos quesitos recomendados pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa neste item específico, é superior a 50%.

Questão 17

Como é estabelecida a remuneração da Diretoria?

Justificativa da pergunta

A remuneração da Diretoria deve estar vinculada a resultados, para que seu desempenho coincida com o que seja melhor para a sociedade, conforme item 3.9 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Tabulação das Respostas

Anhemi	Cet	SPTtrans	Cohab	Prodam
Não respondeu	Definida pela Assembléia de Acionistas	Definida pelo acionista majoritário	Não respondeu	Não respondeu

Quadro 19 – Remuneração da Diretoria

Representação gráfica das respostas

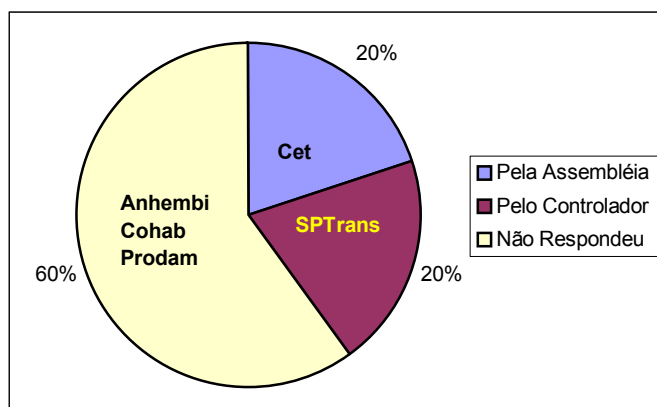


Gráfico 14 – Definição da remuneração da diretoria

Análise das Respostas

Apesar da maior parte das empresas pesquisadas não responderem à pergunta, ficou patente o desconhecimento pelos entrevistados sobre o método adotado para se estabelecer a remuneração da Diretoria.

As respostas obtidas não evidenciam estrutura de remuneração da Diretoria que esteja vinculada aos resultados conseguidos na sua gestão.

Pode-se concluir que, como todas essas empresas são antigas, a remuneração vem seguindo o patamar estabelecido em gestões passadas, corrigidas conforme os dissídios e acordos coletivos da categoria.

É certo que a controladora (Prefeitura do Município de São Paulo) é quem aprova a remuneração da Diretoria e dos demais cargos de confiança.

Questão 18

A quem se reportam os auditores externos contratados⁷?

Justificativa da pergunta:

Conforme o item 4.4 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, os auditores externos devem reportar-se ao Comitê de Auditoria ou, na sua falta, ao Conselho de Administração.

Tabulação das Respostas

Anhembi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
Diretoria Financeira	Conselho de Administração	Conselho de Administração	Não respondeu	Não respondeu

Quadro 20 – Representantes da empresa perante a Auditoria Externa

Representação gráfica das respostas

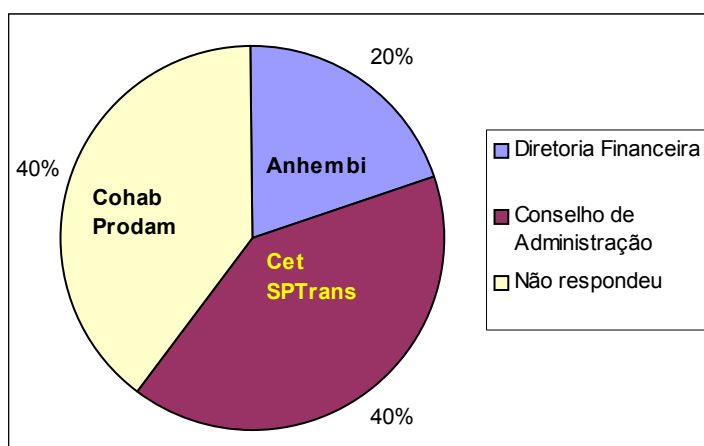


Gráfico 15 – Representantes da empresa perante a Auditoria Externa

⁷ **Auditores externos contratados** – empregados de empresas que prestam serviços de Auditoria Independente e que são contratadas pelas empresas pesquisadas para analisarem o balanço publicado, emitindo um parecer, em atendimento à Lei das Sociedades Anônimas, nº. 6.404 (BRASIL, 1976).

Análise das Respostas

Nenhuma das empresas pesquisadas possuem “Comitê de Auditoria” e, inclusive, apenas a Cet possui Auditoria Interna.

Conforme as respostas obtidas, os auditores externos se reportam direta ou indiretamente ao Conselho de Administração.

Apurou-se no entanto que as empresas de Auditoria Independente são contratadas por licitação, em atendimento à Lei de Licitações, nº. 8.666 (BRASIL, 1993), o que exclui do processo a participação do Conselho de Administração, reduzindo e/ou dificultando sua influência nos procedimentos da contratada.

Além disso, entende-se que a falta de exigência de qualificação técnica para os membros do Conselho identificada nas respostas à questão 8, dificulta o diálogo entre as partes: Conselheiros X Auditores, já que o assunto preponderante deve ser sobre políticas contábeis, deficiências/falhas nos controles e procedimentos internos, tratamentos contábeis alternativos, avaliações de riscos, possibilidades de fraude, dentre outros de qualificação técnica.

Questão 19

Existe documento escrito que assegure ao Conselho de Administração a independência da Auditoria Externa em relação à Companhia?

Justificativa da pergunta:

O auditor externo deve assegurar por escrito sua independência em relação à sociedade, perante o Comitê de Auditoria ou, na sua falta, ao Conselho de Administração, conforme item 4.7 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Tabulação das Respostas

Anhemi	SPTrans	Cohab	Prodam	Cet
Não	Não	Não	Não	Sim, o próprio processo de licitação

Quadro 21 – Formalização da independência da Auditoria Externa

Representação gráfica das respostas

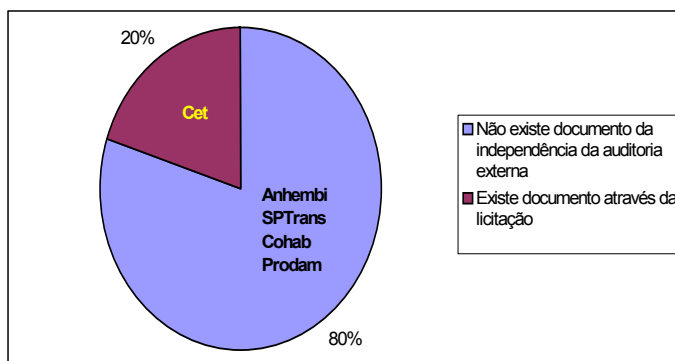


Gráfico 16 – Formalização da independência da Auditoria Externa

Análise das Respostas

Apesar das respostas negativas, entende-se que o processo de licitação adotado para a contratação de serviços de auditoria, mencionado pela Cet, é obrigatório para todas as empresas pesquisadas, em atendimento à Lei de Licitações, nº. 8.666 (BRASIL, 1993), conforme estabelece seus artigos 1º. e 13º.:

Art. 1º. Esta Lei estabelece normas gerais sobre licitações e contratos administrativos pertinentes a obras, serviços, inclusive de publicidade, compras, alienações e locações no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

Parágrafo único. Subordinam-se ao regime desta Lei, além dos órgãos da administração direta, os fundos especiais, as autarquias, as fundações públicas, as sociedades de economia mista e demais entidades controladas direta ou indiretamente pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios.

Art. 13º. Para os fins desta Lei, consideram-se serviços técnicos profissionais especializados os trabalhos relativos a:

II – pareceres, perícias e avaliações em geral;

III – assessorias ou consultorias técnicas e auditorias financeiras ou tributárias;

Assim, a independência da Auditoria Externa contratada é documentada e mantida em arquivo para consulta, conforme determina o artigo 60º. da referida Lei:

Art. 60º. Os contratos e seus aditamentos serão lavrados nas repartições interessadas, as quais manterão arquivo cronológico dos seus autógrafos e registro sistemático do seu extrato, salvo os relativos a direitos reais sobre imóveis, que se formalizam por instrumento lavrado em cartório de notas, de tudo juntando-se cópia no processo que lhe deu origem.

Portanto, apesar das demais empresas pesquisadas responderem que não possuem documento que lhes assegure a independência da auditoria externa, entende-se que o processo licitatório adotado, por exigência da Lei de Licitações, documenta adequadamente a independência da contratada.

Questão 20

Qual é a missão do Conselho Fiscal?

Justificativa da pergunta:

Segundo o item 5.1 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o Conselho Fiscal deve agir como um controle independente para os sócios e tem como objetivo:

- a) fiscalizar os atos da administração;
- b) opinar sobre determinadas questões; e
- c) dar informações aos sócios.

Tabulação das Respostas

Anhembi	Cet	SPTtrans	Cohab	Prodam
Atribuições não formalizadas pela empresa	Atribuições não formalizadas pela empresa	Atribuições não formalizadas pela empresa	Não respondeu	Não respondeu

Quadro 22 – Atribuições do Conselho Fiscal

Análise das Respostas

Os representantes das empresas pesquisadas não souberam especificar a missão do Conselho Fiscal, fazendo menção ao Estatuto Societário. Analisados posteriormente, os referidos Estatutos não descrevem as atribuições do Conselho Fiscal, limitando-se a informar que atendem a legislação, conforme:

- a) Estatuto Social da Anhembí:
Título V, artigo 30 – “O Conselho Fiscal, observado o disposto na Lei 6.404 de 15 de dezembro de 1.976, no artigo 162 e parágrafos, será composto...”
- b) Estatuto Social da Cet:
Capítulo V, artigo 25 – “O Conselho Fiscal, com as atribuições e poderes que a lei lhe confere, será composto.....”
- c) Estatuto Social da SPTrans:
Capítulo V, artigo 16 – “O Conselho Fiscal, eleito pela Assembléia Geral, observadas as determinações da Lei nº. 10.731/89 e com poderes e atribuições que lhe são conferidos por Lei, terá funcionamento permanente e será composto de...”

Portanto, não está claramente definida nas empresas pesquisadas qual é a missão do Conselho Fiscal.

Questão 21

Como são contratados os conselheiros fiscais?

Justificativa da pergunta:

Controladores e minoritários devem ter uma participação paritária na constituição do Conselho Fiscal, com um membro adicional eleito pelos sócios que representem a totalidade do capital social, conforme item 5.2 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Tabulação das Respostas

Conselheiros Fiscais	Anhembí	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
Indicação Prefeitura	8	3	5	Não respondeu	Não respondeu
Eleitos empregados	2	1	0		
Total	10	4	5		

Quadro 23 – Composição do Conselho Fiscal

Representação gráfica das respostas

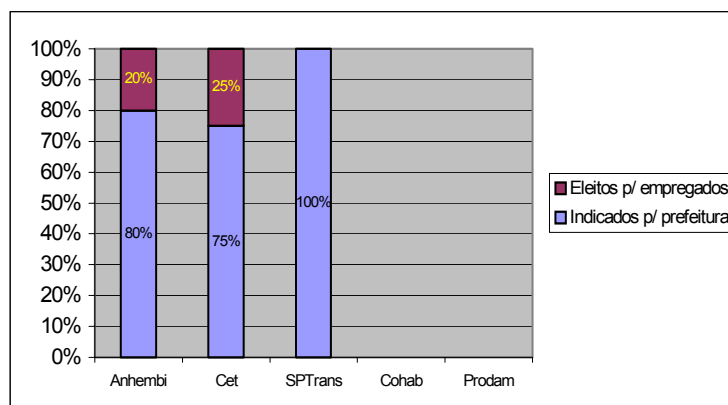


Gráfico 17 – Composição do Conselho Fiscal

Análise das Respostas

A maioria absoluta dos membros do Conselho Fiscal é indicada pela Prefeitura de São Paulo, seguindo os mesmos moldes da constituição do Conselho de Administração (Questão 7).

Além disso, não há e também não está previsto nos Estatutos Societários fornecidos, a participação no Conselho Fiscal de representante dos acionistas minoritários (apesar desses só existirem efetivamente na Anhembi), em desacordo com o recomendado no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Questão 22

Qual a capacitação exigida para membro do Conselho Fiscal?

Justificativa da pergunta:

Conforme o item 5.2 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, a composição do Conselho deve considerar a diversidade de experiências profissionais necessárias às funções do Conselho e ao campo de atuação da sociedade.

Tabulação das Respostas

Anhembi	Cet	SPTTrans	Cohab	Prodam
Não há Conforme Estatuto, residentes no país, acionistas ou não	Não há	3°. grau completo. Conforme Estatuto, não há	Acionistas ou não mas residentes no município Não forneceu Estatuto	Não respondeu

Quadro 24 – Capacitação dos membros do Conselho Fiscal

Representação gráfica das respostas

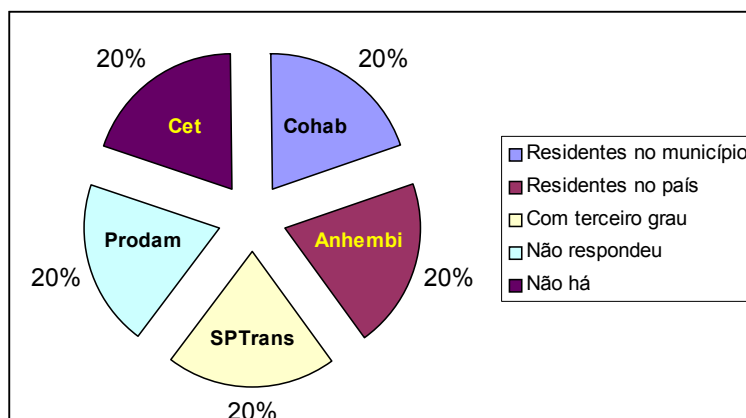


Gráfico 18 – Capacitação dos membros do Conselho Fiscal

Análise das Respostas

Seguindo os mesmos moldes para a indicação de membro do Conselho de Administração (Questão 8), também para o membro do Conselho Fiscal não há exigência relacionada à sua experiência profissional e especialização acadêmica, em desacordo com o recomendado no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Assim, para os conselheiros do Conselho Fiscal, os atributos exigidos restringem-se ao seu “*status*” como: ter residência no país ou no município e possuir curso superior concluído.

Com isso, entende-se que é questionável a capacidade dos conselheiros de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros, objeto de suas análises.

Questão 23

Como é estabelecida a remuneração do conselheiro fiscal?

Justificativa da pergunta:

“Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas a experiência e a qualificação necessárias para o exercício da função”, conforme o item 5.8 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Tabulação das Respostas

Anhembi	SPTrans	Cet	Cohab	Prodam
Idêntico ao Conselho de Administração Está previsto no Estatuto	Idêntico ao Conselho de Administração Não previsto no Estatuto	Fixo mensal em 10% da média da remuneração dos Diretores. Não previsto no Estatuto	Fixada pela Assembléia Não forneceu Estatuto	Não respondeu Não forneceu Estatuto

Quadro 25 – Fórmula para remuneração do conselheiro fiscal

Representação gráfica das respostas

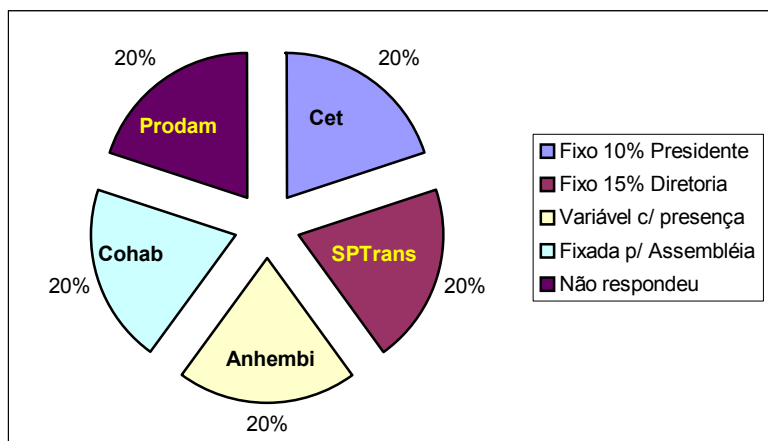


Gráfico 19 – Fórmula para remuneração do conselheiro fiscal

Análise das Respostas

Em linhas gerais, verifica-se que a remuneração dos conselheiros do Conselho Fiscal seguem critérios similares aos estabelecidos para a remuneração dos conselheiros do Conselho de Administração (Questão 11), estando também em desacordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Esse Código recomenda que para o cálculo da remuneração do conselheiro fiscal, deve haver uma ponderação que considere sua experiência profissional e qualificação acadêmica. Além disso, evidencia-se que embora sejam empresas com o mesmo controlador, possuem critérios diferentes entre si para a remuneração dos conselheiros, tanto do Conselho Fiscal como do Conselho de Administração, evidenciando a falta de orientação padronizada em bases pré-definidas.

Questão 24

É formalmente previsto o reembolso das despesas dos conselheiros fiscais?

Justificativa da pergunta:

Consta no item 5.8 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que os conselheiros fiscais farão jus ao reembolso de quaisquer despesas necessárias ao desempenho dessa função.

Tabulação das Respostas

Anhembi	Cet	SPTTrans	Cohab	Produm
Não	Não	Não	Não	Não

Quadro 26 – Reembolso das despesas dos conselheiros fiscais

Representação gráfica das respostas



Gráfico 20 – Reembolso das despesas dos conselheiros fiscais

Análise das Respostas

Todas as empresas pesquisadas responderam negativamente quanto à previsão para reembolso das despesas dos conselheiros fiscais no desempenho da sua função, assemelhando-se à situação detectada para os conselheiros do Conselho de Administração (Questão 12), que não possui orçamento anual próprio, estando também em desacordo com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Assim, entende-se que também no Conselho Fiscal a falta de um canal aberto para reembolso das despesas dos conselheiros pode inibir iniciativas para que obtenha análises mais apuradas no seu trabalho, quando compreenderem, por exemplo, deslocamentos para outros endereços, consultas a profissionais especializados, extração de cópias de documentos, remessas postais, etc...

Questão 25

O Conselho Fiscal possui um regimento interno?

Justificativa da pergunta:

Conforme o item 5.3 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, “Ao Conselho Fiscal convém introduzir um regimento interno que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros”.

Tabulação das Respostas

Anhembi	Cet	SPTtrans	Cohab	Prodam
Não	Não	Não	Não	Não

Quadro 27 – Regimento interno no Conselho Fiscal

Representação gráfica das respostas

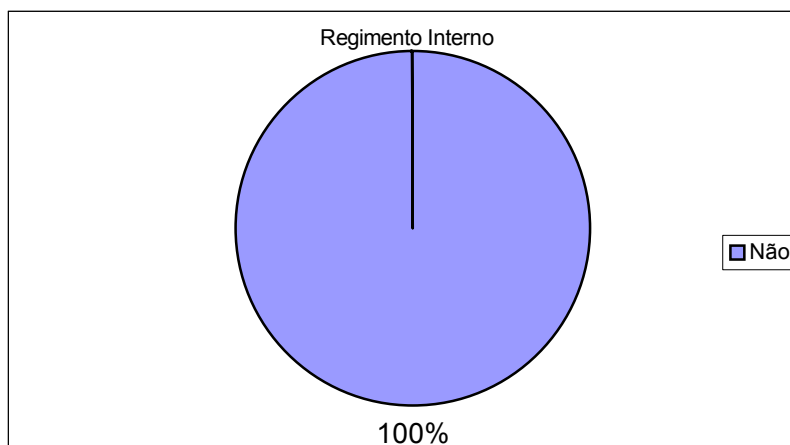


Gráfico 21 – Regimento interno no Conselho Fiscal

Análise das Respostas

O Conselho Fiscal de todas as empresas pesquisadas não possui regimento interno, recomendado pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Conforme explica o referido Código, o regimento interno não deve restringir a atuação individual do conselheiro. O conselheiro, por sua vez, deve se preocupar em não tornar essa prerrogativa contraproducente, buscando sempre que possível uma atuação em harmonia com os demais conselheiros.

Questão 26

Existe uma “Agenda de Trabalho” do Conselho Fiscal que inclua:

Justificativa da pergunta:

Conforme o item 5.3 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, o Conselho Fiscal deve deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, conforme quesitos apresentados no quadro a seguir:

Tabulação das Respostas

Quesitos do Código	Anhemi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
Relação das reuniões ordinárias	Sim	Sim	Sim	Não respondeu	Não respondeu
Foco das atividades do Conselho no exercício	Não	Sim	Sim		
Informações que devem ser encaminhadas aos conselheiros	Sim	Sim	Sim		

Quadro 28 – Agenda de trabalho do Conselho Fiscal

Representação gráfica das respostas

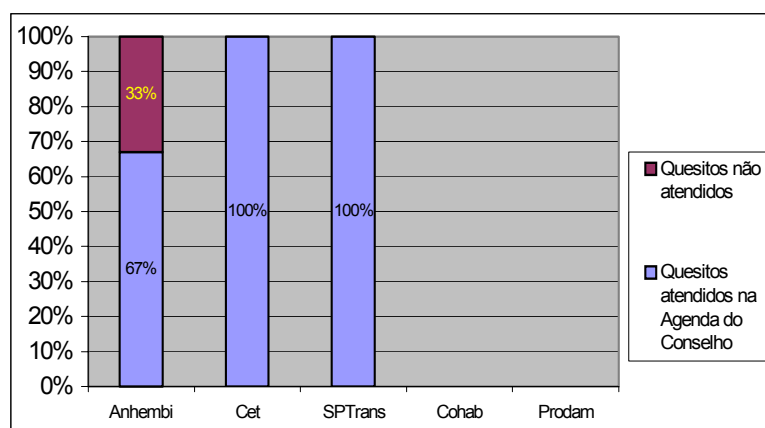


Gráfico 22 – Atendimento à agenda proposta

Análise das Respostas

De maneira geral, o Conselho Fiscal das empresas que responderam à questão adotam agenda de trabalho, estando portanto em conformidade com o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Explica ainda o código que, para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do Conselho Fiscal devem ser estabelecidas pelos seus membros em sintonia com as experiências dos sócios (acionistas minoritários⁸ e majoritários⁹)

⁸ **Acionista minoritário:** Proprietário de ações, cujo total não lhe permite participar do controle da companhia.

⁹ **Acionista majoritário:** Pessoa física ou jurídica, ou grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que: a) seja titular de direitos de sócio que lhe assegurem a maioria dos votos nas deliberações da assembléia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; b) use efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.

Questão 27

O Conselho Fiscal acompanha o trabalho do Auditor Externo:

Justificativa da pergunta:

Consta no item 5.6 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa que “o Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes”. Para tanto, esses auditores devem comparecer às reuniões do Conselho para prestar informações sempre que forem solicitados. Deve haver também uma agenda de trabalho interativa que atenda a objetivos comuns.

Tabulação das Respostas

Acompanha através	Anhembi	Prodam	Cet	SPTTrans	Cohab
do comparecimento em reunião do Conselho	Não	Não	Não	Sim	Não respondeu
da elaboração de agenda de trabalho conjunta	Não	Não	Não	Não	

Quadro 29 – Acompanhamento do trabalho do Auditor Externo

Representação gráfica das respostas

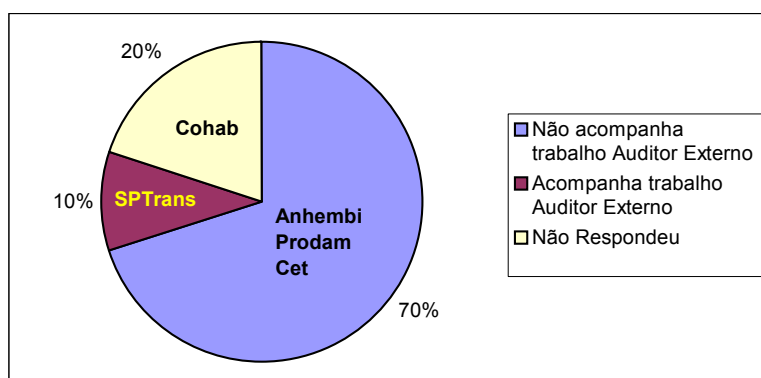


Gráfico 23 – Acompanhamento do trabalho do Auditor Externo

Análise das Respostas

De maneira geral, o Conselho Fiscal das empresas que responderam a questão não acompanham o trabalho do auditor externo como deveriam se seguissem o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Além disso, o referido Código preceitua que a Administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Fiscal e

os auditores independentes: “A administração deve inclusive disponibilizar aos membros do Conselho Fiscal, relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos”.

Questão 28

O Conselho fiscal acompanha o trabalho do Auditor Interno?

Justificativa da pergunta:

Conforme o item 5.7 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, “o Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da auditoria interna”.

Tabulação das Respostas

Anhemi	Cohab	Prodam	Cet	SPTrans
Não tem auditoria interna	Não tem auditoria interna	Não tem auditoria interna	Não	Sim; através do seu comparecimento em reunião do Conselho

Quadro 30 – Acompanhamento do trabalho do Auditor Interno

Representação gráfica das respostas

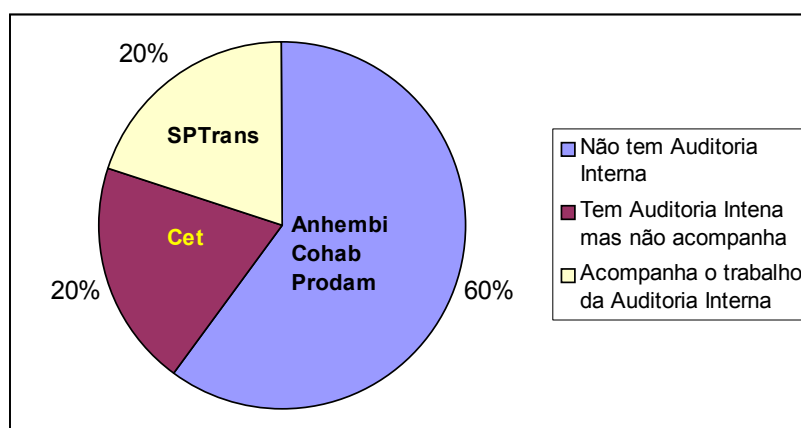


Gráfico 24 – Acompanhamento do trabalho do Auditor Interno

Análise das Respostas

Das cinco empresas pesquisadas, apenas duas possuem Auditoria Interna e somente em uma o Conselho Fiscal acompanha o trabalho da Auditoria Interna, conforme recomenda o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Sobre isso inclusive, diz também o Código que: “O Conselho de Administração poderá ainda determinar a existência de canais de comunicação entre a auditoria interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da sociedade”.

Acrescenta-se que, apesar de não haver obrigatoriedade legal para a manutenção de Unidade de Auditoria Interna nas empresas pesquisadas, os benefícios dessa atividade, tanto para seus administradores quanto para os demais “*stakeholders*”, é reconhecido internacionalmente, estando previsto (obrigatório), na *Lei “Sarbanes Oxley”* e no Acordo da Basiléia, citados respectivamente nos capítulos 4.6 e 4.7 deste trabalho.

No Brasil, a auditoria interna é obrigatória para empresas do ramo financeiro, conforme determina a Resolução no. 2.554 do Banco Central - BACEN (1998): “Art. 2o., VII, parágrafo 2o. – A atividade de auditoria interna deve fazer parte do sistema de controles internos”.

5.4 Consolidação das perguntas/respostas

O questionário aplicado aos representantes das empresas pesquisadas, foi elaborado com base no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, abordando todos os seus subtópicos, a saber:

- a) cinco (05) questões sobre “Propriedade” (questões 1 a 5);
- b) sete (07) questões sobre “Conselho de Administração” (questões 6 a 12);
- c) cinco (05) questões sobre “Gestão” (questões 13 a 17);
- d) duas (02) questões sobre “Auditoria Independente” (questões 18 e 19); e
- e) nove (09) questões sobre “Conselho Fiscal” (questões 20 a 28).

Para efeito da visualização global do nível de atendimento ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa pelas empresas pesquisadas, elaborou-se o quadro apresentado a seguir (quadro 31), utilizando-se como critérios:

- f) todas as respostas obtidas pela aplicação do questionário foram resumidas entre “Sim” e “Não”, quanto ao atendimento do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa editado pelo IBGC;

- g) para as questões que envolveram fracionamento da pergunta/resposta, considerou-se como resposta (“Sim” ou “Não”), a que incidiu em maior quantidade;
- h) para as questões enquadradas no item anterior, em que tenha ocorrido empate, com igual quantidade de respostas “Sim” e “Não”, considerou-se essas questões anuladas, atribuindo-lhe a letra “A”; e
- i) para as questões não respondidas, atribui-se a elas as iniciais “NR”.

Questão	Anhembi	Cet	SPTrans	Cohab	Prodam
01	Sim	Não	Não	Não	Não
02	Não	Sim	Sim	NR	Não
03	Não	Não	Não	NR	NR
04	Sim	Sim	Sim	NR	NR
05	Não	Não	Não	Não	Não
06	A	A	A	NR	NR
07	Não	Não	Não	Não	Não
08	Não	Não	Não	Não	NR
09	Não	Não	Não	NR	NR
10	Não	Não	Não	Não	Não
11	A	Sim	Sim	NR	NR
12	Não	Não	Não	NR	Não
13	Não	Sim	Não	NR	NR
14	Sim	Sim	Sim	Sim	A
15	Não	Não	Não	NR	NR
16	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
17	NR	Não	Não	NR	NR
18	Não	Sim	Sim	NR	NR
19	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
20	Não	Não	Não	NR	NR
21	Não	Não	Não	NR	NR
22	Não	Não	Não	Não	NR
23	Não	Não	Não	Não	NR
24	Não	Não	Não	Não	Não
25	Não	Não	Não	Não	Não
26	Sim	Sim	Sim	NR	NR
27	Não	Não	A	NR	Não
28	Não	Não	Sim	Não	Não

Quadro 31 – Atendimento às Práticas de Governança Corporativa

Com base no quadro 31, calculou-se a incidência das respostas, conforme:

Tabela 05 – Índice de aderência ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa

Resposta	Anhembi	Cet	SPTTrans	Cohab	Prodam	Média
Sim	06 (21%)	09 (32%)	09 (32%)	03 (11%)	02 (07%)	21%
Não	19 (68%)	18 (64%)	17 (61%)	10 (36%)	09 (32%)	52%
Anulada	02 (07%)	01 (04%)	02 (07%)	0	01 (04%)	4%
Não resp.	01 (04%)	0	0	15 (53%)	16 (57%)	23%
Total	28 (100%)	28 (100%)	28 (100%)	28 (100%)	28 (100%)	100%

Pela análise da tabela 5, considerando-se que as questões não respondidas (23%) podem representar respostas “Sim” ou “Não”, pode-se concluir que o **índice do não atendimento** ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, pelas empresas de economia mista controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo, situa-se, na média, entre 52% e 75% (52% + 23%), ou que o **índice de atendimento** situa-se entre 21% e 44% (21% + 23%).

5.5 Oportunidades de melhoria identificadas

Verificou-se no transcorrer da pesquisa que, embora as empresas selecionadas tenham um mesmo controlador, seguem procedimentos distintos, não sendo constatadas afinidades e/ou trocas de informações entre seus gestores, notadamente no âmbito contábil.

Assim, entende-se que não é utilizada a sinergia que poderia resultar, dentre outros, em:

- a) alinhamento da qualidade dos relatórios contábeis;
- b) maior segurança nos procedimentos praticados;
- c) padronização dos modelos de demonstrativos contábeis;
- d) aplicação de treinamento em conjunto; e
- e) posicionamento unificado perante óbices contábeis, fiscais, etc.

Como exemplo da falta do intercâmbio entre essas empresas, cita-se a Cet - única que publica o Balanço Social, desde o ano 2000; no entanto, nunca foi

contatada pela demais empresas para justificar a importância dessa publicação e/ou para repassar a metodologia desenvolvida.

Outro exemplo é a Anhembi Turismo - única cadastrada no site da CVM e que, com isso, encaminha àquela entidade diversos relatórios contábeis e financeiros porém, também não foi contatada por suas co-irmãs para o repasse de suas técnicas e/ou para comentar sobre vantagens e desvantagens de manter registro na CVM.

Como exemplo da falta de padronização entre relatórios contábeis, a Prodam é a única que não publica seu balanço em milhares de reais e a Cohab é a única que publica o “Relatório da Diretoria aos Acionistas”, enquanto as outras publicam, junto com os demonstrativos contábeis o “Relatório da Administração”.

No âmbito da política social/trabalhista, cita-se que a SPTrans é a única que mantém um programa de suplementação salarial na aposentadoria e que a Cet mantém um “Plano de Assistência Médico e Odontológico (PAMO)”, na forma de autogestão.

Assim, no transcorrer das visitas, procurou-se fomentar o intercâmbio entre as áreas contábeis dessas empresas, quer seja pessoalmente ou posteriormente por telefone.

5.6 Considerações finais sobre o capítulo

O momento em que foi aplicada a pesquisa – logo após o pleito eleitoral que provocou a troca no partido no governo, mostrou-se carregado de incertezas com relação à mudanças na orientação às empresas controladas pela prefeitura do município de São Paulo.

Com isso, diversas questões não foram respondidas. Presume-se que isso ocorreu por precaução do entrevistado motivada pelas incertezas quanto aos rumos da empresa.

Apesar das dificuldades encontradas para conciliar a disponibilidade de tempo dos entrevistados com a do entrevistador, todos puderam ser contatados e inquiridos, propiciando o desenvolvimento da pesquisa de campo e a obtenção de dados em quantidade e qualidade que permitiram chegar-se à conclusão sobre a hipótese proposta.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo geral deste trabalho foi de contribuir para aumentar a transparência dos Relatórios Contábeis das empresas de economia mista em que a Prefeitura do Município de São Paulo é acionista majoritária, visando a melhoria do atendimento da necessidade de informação dos contribuintes e de todos aqueles – pessoas físicas ou jurídicas, que mantém vínculos com essas instituições, entende-se que o material ora disponibilizado permite uma avaliação crítica dos mecanismos de controle existentes, indicando pontos passíveis de melhoria.

Entende-se que também foram atingidos os objetivos específicos, quais sejam os que permitiram, através de pesquisa bibliográfica e de questionários aplicados nos administradores das empresas pesquisadas, situar a adoção da legislação brasileira e internacional de evidenciação, de Governança Corporativa e da Lei de Responsabilidade Fiscal.

Este trabalho se justificou porque, considerando-se que a Governança Corporativa diz respeito à forma como uma empresa está sendo administrada, tratando-se das melhores práticas que devem nortear essa administração, entende-se que deve ser adotada por todas as empresas de um modo geral e particularmente pelas empresas públicas, pois representa mais um elemento para a inibição de fraudes e melhoria da gestão.

Nesse sentido, na medida em que os Relatórios Contábeis (obrigatórios e facultativos), são adequadamente divulgados à população, permitem que sejam avaliados por todos os “*stakeholders*”, possibilitando sua participação na gestão, quer seja pelo apoio ou crítica.

A metodologia utilizada nessa pesquisa compreendeu pesquisa documental, bibliográfica, empírica e procurou verificar a adoção ou não de práticas de Governança Corporativa nas empresas selecionadas.

Pôde-se verificar que essas empresas, através dos seus representantes contatados, desconhecem quais sejam os princípios de Governança Corporativa.

Conhecem o significado da expressão, mas não visualizam sua aplicação nas empresas em que trabalham.

A Prefeitura do Município é tida como única e exclusiva controladora dessas empresas, emanando através das Secretarias Municipais a que essas empresas estão ligadas, todas as orientações de cunho político-administrativo que as dirige.

O controlador tem voz ativa e inquestionável através da indicação dos membros do Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria.

Todas as empresas pesquisadas apresentam histórico de prejuízos anuais, repercutindo em expressivo déficit acumulado que vem sendo suplantado pela prefeitura através de “aumento de capital”. Entende-se que, sem essa verba, muito provavelmente essas empresas já teriam entrado em processo falimentar.

As peças contábeis são publicadas para atender às exigências da Lei das Sociedades Anônimas e contém parecer emitido por empresa de auditoria independente, conforme determinação legal. No entanto, o desempenho e viabilidade dessas empresas não é alvo de análises conhecidas.

6.1 Conclusão

Com base na pesquisa empírica efetuada, apresentadas no item 5 deste trabalho, complementadas pelas considerações apresentadas no item 6, conclui-se que as sociedades anônimas de economia mista onde o acionista majoritário é a Prefeitura do Município de São Paulo **NÃO** praticam todos os compromissos e normas de conduta propostos pelos princípios de Governança Corporativa para a elaboração dos seus Relatórios Contábeis.

6.2 Temas sugeridos para dissertações

Sugere-se o desenvolvimento de trabalhos aplicados ao demais tipos de empresas controladas pela Prefeitura do Município de São Paulo, que abordem temas relacionados a adoção da Governança Corporativa, considerando-se que:

- a) na sua maioria, os profissionais consultados representantes de órgãos da Prefeitura e das empresas controladas por ela, mostraram-se receptivos à pesquisa, quer seja prestando esclarecimentos, disponibilizando material para consulta e indicando outros órgãos/empresas/profissionais;

- b) a pouca quantidade e proximidade dessas empresas (dentro do município), facilita o agendamento de visitação/entrevistas e deslocamentos; e
- c) entende-se que a implementação de pesquisas sobre empresas do município está mais próximo do interesse dos munícipes e conseqüentemente, melhor inserem a Universidade na comunidade.

REFERÊNCIAS

AFONSO, J. R. A lei de responsabilidade pegou. **Jornal do CRC-RJ**, Rio de Janeiro, v. 9, n. 99, p. 10-11, jan./fev. 2002. Disponível em: <http://www.federativo.bndes.gov.br/f_lrfiscal.htm>. Acesso em: 16 dez. 2004.

ANHEMBI – TURISMO E EVENTOS DA CIDADE DE SÃO PAULO S/A. Disponível em: <<http://www.anhemi.com.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2004.

_____. **Estatuto Social**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 09 nov. 2004.

_____. **Relatório da Administração 2003**. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2004.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE INVESTIDORES DO MERCADO DE CAPITAIS – ANIMEC. Disponível em: <<http://www.animec.com.br/>>. Acesso em: 26 nov. 2004.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DAS INSTITUIÇÕES DO MERCADO ABERTO - ANDIMA. **BASILÉIA II**: uma avaliação do impacto das novas regras nas regulações vigentes e captações externas. Disponível em: <http://www.andima.com.br/publicacoes/arqs/2001_basileia.pdf#search='basileia%20II'>. Acesso em: 27 set. 2004.

BANCO CENTRAL DO BRASIL - BACEN. **Os princípios essenciais da Basileia**. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

_____. **Comunicado 12.746**, de 9 de novembro de 2004. Estabelece nova estrutura para processos de supervisão, transparência e disciplina de mercado. Disponível em: <<http://www.febraban.org.br/Arquivo/Destaques/Basil%E9ia%20-%20Comunicado%20BC%2012746.pdf#search='Comunicado%2012.746'>> Acesso: 13 jan. 2005.

_____. **Resolução nº. 2.554**, de 29 de setembro de 1998. Dispõe sobre a implantação e implementação de sistema de controles internos. Disponível em: <<http://www5.bcb.gov.br/pg1Frame.asp?idPai=NORMABUSCA&uriPg=/ixpress/correio/correio/DETALHAMENTOCORREIO.DML?N=098186548&C=CONTROLES+INTERNOS&ASS=RESOLUCAO+2.554>>. Acesso em: 08 nov. 2004.

BATALHA, W. de S. C.; RODRIGUES NETO, S. M. L. B. **A nova lei das S/A**. São Paulo: LTr, 1998.

BENEVIDES, L. M. R.; PAIVA, R. F. **Sistema de controles internos**: as recomendações internacionais e o modelo brasileiro. Brasília, 10 fev. 2000. Disponível em: <<http://www.auditoriainterna.com.br/Lei2554.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO - BOVESPA. **Regulamento dos níveis 1 e 2 de governança corporativa**. Disponível em: <<http://www.bovespa.com.br/pdf/regulamentonv310502.pdf>>. Acesso em: 26 nov. 2004.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**, promulgada em 5 de outubro de 1988. Organização de Antonio Luiz de Toledo Pinto, Márcia Cristina Vaz dos Santos Windt e Livia Céspedes. 32. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **Decreto-Lei nº. 200**, de 25 de fevereiro de 1967. Dispõe sobre a organização da administração federal, estabelece diretrizes para a reforma administrativa e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del0200.htm>. Acesso em: 08 nov. 2004.

_____. **Decreto-Lei nº. 900**, de 29 de setembro de 1969. Organização da Administração Federal. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 08 nov. 2004.

_____. **Decreto-Lei nº. 2.627**, de 26 de setembro de 1940a. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del2627.htm>. Acesso em: 14 dez. 2004.

_____. **Decreto-Lei nº. 2.848**, de 07 de dezembro de 1940b. Código Penal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del2848.htm>. Acesso em: 26 nov. 2004.

_____. **Decreto-Lei nº. 9.295**, de 27 de maio de 1946. Cria o Conselho Federal de Contabilidade, define as atribuições do contador e do técnico em contabilidade, e dá outras providências. Disponível em: <http://www.crcsp.org.br/serie_millennium/resolucoes/Dec9295.htm>. Acesso em: 14 dez. 2004.

_____. **Lei nº. 6.385**, de 07 de dezembro de 1976a. Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/port/atos/leis/6385.asp>>. Acesso em: 26 nov. 2004.

_____. **Lei nº. 6.404**, de 15 de dezembro de 1976b. Dispõe sobre as sociedades por ações. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404.htm>. Acesso em: 08 nov. 2004.

_____. **Lei nº. 8.429**, de 02 de junho de 1992. Dispõe sobre as sanções aplicáveis aos agentes públicos nos casos de enriquecimento ilícito no exercício de mandato, cargo, emprego ou função na administração pública direta, indireta ou fundacional e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8429.htm>. Acesso em: 14 dez. 2004.

_____. **Lei nº. 8.666**, de 21 de junho de 1993. Regulamenta o art. 37, inciso XXI, da Constituição Federal, institui normas para licitações e contratos da administração pública e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.senado.gov.br/servlets/NJUR.Filtro?tipo=LEI&numLei=008666&data=19930621&seq=000&pathServer=www/netacgi/nph-brs.exe>>. Acesso em: 14 dez 2004.

_____. **Lei nº. 9.249**, de 26 de dezembro de 1995. Altera a legislação do IRPJ e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.cnb.org.br/CNBV/leis/lei9249-1995.htm>>. Acesso em: 22 nov. 2004.

_____. **Lei nº. 10.303**, de 31 de outubro de 2001. Altera e acrescenta dispositivos na Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações, e na Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LEIS_2001/L10303.htm>. Acesso em: 16 nov. 2004.

_____. **Lei nº. 10.406**, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.presidencia.gov.br/ccivil_03/LEIS/2002/L10406.htm>. Acesso em: 26 nov. 2004.

_____. **Lei Complementar nº. 87**, de 13 de setembro de 1996. (Lei Kandir). Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 26 nov. 2004.

_____. **Lei Complementar nº. 96**, de 31 de maio de 1999. Disciplina os limites das despesas com pessoal, na forma do art. 169 da Constituição. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp96.htm>. Acesso em: 08 nov. 2004.

_____. **Lei Complementar nº. 101**, de 04 de maio de 2000. Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF). Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm>. Acesso em: 08 nov. 2004.

_____. **Lei Ordinária nº. 4.320**, de 17 de março de 1964. Institui normas gerais de direito financeiro para elaboração e controle dos orçamentos e balanços da União, dos Estados, dos Municípios e do Distrito Federal. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L4320.htm>. Acesso em: 16 nov. 2004.

BUSINESS MEETS SOCIAL DEVELOPMENT (BSD). **AA1000**: estrutura de gestão da responsabilidade corporativa: Informações gerais. Disponível em: <http://www.bsd-net.com/bsd_brasil/handbookaa1000.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2004.

CÂMARA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. **Resolução nº. 05/98**. Criação do dia e do selo empresa cidadã e dá outras providências. Disponível em: <http://www.geocities.com/gremio_sudeste/resolucao0598.htm> Acesso em: 01 fev. 2005.

CAMPOS, A. M. “*Accountability*”: quando devemos traduzi-la para o português? **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 24 n. 2, p. X-X, fev./abr. 1990.

CANTIDIANO, L. L. **Palestra do Presidente da CVM**. 2004. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br/asp/cvmwww/pressrel/PressRel.asp?nr=139>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS – CVM. **Cartilha de recomendações sobre governança corporativa**. 11 jun. 2002. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 23 abr. 2003.

_____. **Instrução nº. 247**, de 27 de março de 1996. Divulgação das demonstrações contábeis. Disponível em: <<http://www.cvm.gov.br>>. Acesso em: 23 abr. 2004.

COMITÊ DE SUPERVISÃO BANCÁRIA DA BASILÉIA. **Os princípios essenciais da Basiléia**. Tradução e editoração eletrônica Jorge R. Carvalheira. Basiléia, set. 1997. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/ftp/defis/basileia.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

COMPANHIA DE ENGENHARIA DE TRÁFEGO - CET. Disponível em: <<http://www.cetsp.com.br>>. Acesso em: 08 nov. 2004.

_____. Balanço patrimonial ano-base 2003. **Diário Oficial do Município de São Paulo**, São Paulo, p. A-13, 30 mar. 2004.

COMPANHIA DE PROCESSAMENTO DE DADOS DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO
– PRODAM. Disponível em:

<http://portal.prefeitura.sp.gov.br/empresas_autarquias/prodam>. Acesso em: 16 nov. 2004.

_____. Balanço Patrimonial ano base 2003. **Diário Oficial do Município de São Paulo**, São Paulo, 20 abr. 2004. Seção Empresarial, p. 73.

COMPANHIA METROPOLITANA DE HABITAÇÃO DE SÃO PAULO – COHAB/SP. Disponível em: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/empresas_autarquias/cohab>. Acesso em: 16 nov. 2004.

_____. Balanço Patrimonial 2003. **Diário de São Paulo**, São Paulo, p. A-12, 30 abr. 2004.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE – CFC. Disponível em: <<http://www.cfc.org.br>>. Acesso em: 08 mar 2005.

_____. **Resolução CFC nº. 560**, de 28 de outubro de 1983. Dispõe sobre as prerrogativas profissionais. Disponível em: <http://cfcspw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/RES_560.DOC>. Acesso em: 15 dez. 2004.

_____. **Resolução CFC nº. 763**, de 27 de maio de 1994. Aprova o manual de procedimentos contábeis aplicáveis à movimentação financeira da campanha eleitoral. Disponível em: <http://www.cfc.org.br/arquivos/Resolu/pdf/Res_763.PDF#search='Resolu%C3%A7%C3%A3o%20CFC%20763'> Acesso em: 15 dez. 2004.

_____. **Resolução CFC nº. 825**, de 28 de julho de 1998. Estatuto dos conselhos de contabilidade. Disponível em: <http://cfcspw.cfc.org.br/resolucoes_cfc/RES_825.DOC>. Acesso em: 08 mar. 2005.

CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO - CRC SP. Disponível em: <<http://www.crcsp.org.br>>. Acesso em: 08 mar. 2005.

CRELIER, C. **Lei Sarbanes Oxley onera empresas**. 13 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.cokinos.com.br>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

DELOITTE TOUCHE TOHMATSU. **Lei Sarbanes-Oxley**: guia para melhorar a governança corporativa através de eficazes controles internos. Maio 2003. Disponível em: <<http://www.deloitte.com.br>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

DI PIETRO, M. S. Z. **Cartilha projeto autarquia/subsídio**. Abr. 1999. Disponível em: <<http://www.unafisco-sp.org.br/default.aspx?secao=23&materia=380>>. Acesso em: 26 nov. 2004.

_____. **Parcerias na administração pública**. São Paulo: Atlas, 1996.

FEDERAÇÃO BRASILEIRA DOS BANCOS - FEBRABAN. **Controles internos**. Disponível em: <<http://febraban.com.br>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

FERREIRA, A. B. de H. **Novo dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975.

FREITAS, M. C. P; PRATES, D. M., **Sistema financeiro e desenvolvimento**: as restrições das novas regras do Comitê da Basileia sobre os países periféricos. 2002. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/prebisch/pdf/11.pdf>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

HENDRIKSEN, E. S.; BRENDA, M. F. V. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOSPITAL DO SERVIDOR PÚBLICO MUNICIPAL - HSPM. Disponível em: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/empresas_autarquias/hspm>. Acesso em: 22 set. 2004.

HOSPITAL MUNICIPAL INFANTIL MENINO JESUS - HMJ. Disponível em: - <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/empresas_autarquias/hmj/>. Acesso em: 14 jan. 2005.

INSTITUTO DOS AUDITORES INDEPENDENTES DO BRASIL – IBRACON. **Normas e procedimentos de contabilidade – NPC.XXI**. 05 jan. 2005. Disponível em: <<http://www.ibracon.com.br>>. Acesso em: 02 mar. 2005.

_____. **NPC 20**. Demonstração dos Fluxos de Caixa. 30 Abr. 1999. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/ibracon/npc20.htm>> Acesso em: 14 jan 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA – IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. 2003. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

INSTITUTO DE PREVIDÊNCIA MUNICIPAL - IPREM. Disponível em: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/empresas_autarquias/iprem>. Acesso em: 24 set. 2004.

IUDÍCIBUS, S. de et al. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5. ed. São Paulo, 2000.

_____; MARION, J. C. **Introdução à teoria de contabilidade**: para o nível de graduação. São Paulo: Atlas, 1999.

KPMG AUDITORES INDEPENDENTES. **A Lei Sarbanes-Oxley**. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

LAMOUNIER, B. *Accountability*. **Exame**, São Paulo, v. XX, n. XX, maio 1997.

LIMA, A. O. R. Comentários sobre a lei Sarbanes-Oxley. **NF Online**, Abr. 2004. Disponível em: <<http://www.noticiasforenses.com.br/artigos/nf189/online/alex-lima-189.htm>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, G. de A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELLO, C. A. B. de. **Natureza essencial das sociedades mistas e empresas públicas**: conseqüências em seus regimes. Disponível em: <<http://www.uj.com.br/publicações/doutrinas>>. Acesso em: 26 nov. 2004.

MELO, R. H.; SIMON R. C. **Sarbanes-Oxley Act**: aspectos da nova lei contra fraude corporativa norte-americana de 23 de janeiro de 2002 e do regime jurídico do mercado de capitais brasileiro. 12 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.societario.com.br/felsberg/sarbanes.html>>. Acesso em: 14 dez. 2004.

MONACO, D. **Governança corporativa no mercado de capitais**. Palestra proferida no Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por: <osmirmarcolino@iq.com.br> em 22 out. 2004.

PASSETTI, L. C.; PETTERSSON, M. H. **Controles internos**: preparando as empresas para aderência à Lei Sarbanes-Oxley. Ago. 2004. Disponível em: <<http://www.ey.com.br>>. Acesso em: 04 nov. 2004.

PELEIAS, I. R. **Eleições, prestação de contas e contabilidade**. Disponível em: <<http://www.irpe.com.br/artigos/ao5.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2004.

PEREIRA, A. C. et al. A ética e o profissional de contabilidade no novo milênio. **Revista Brasileira de Contabilidade**, Brasília, v. 33, n. 147, p. 33-47, maio/jun. 2004.

PEREIRA, C. F. de O. **Autarquia, empresa pública e sociedade de economia mista**. Brasília, 1999. Disponível em: <<http://www.infojus.com.br/area5/claudia1.html>>. Acesso em: 30 nov. 2004.

_____. **Reforma administrativa, o estado, o serviço público e o servidor**. Brasília: Ed. Jurídica, 1998.

PREFEITURA DO MUNICÍPIO DE SÃO PAULO/SP. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br>>. Acesso em: 14 jan. 2005.

RESENDE, T. de A. **Novo manual de fundações**. Belo Horizonte: Inédita, 1997.

SÃO PAULO (SP). **Decreto nº. 12.579**, de 28 de janeiro de 1976a. Estatuto Social da Empresa Municipal de Urbanização (EMURB). Disponível em: <http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pesqnumero.asp?t=D&n=12579&a=&s=&var=0>. Acesso em: 18 dez. 2004.

_____. **Decreto nº. 19.308**, de 30 de novembro de 1983. Estrutura organizacional do Instituto de Previdência Municipal de São Paulo (IPREM). Disponível em: <http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pesqnumero.asp?t=D&n=19308&a=&s=&var=0>. Acesso em: 18 dez 2004.

_____. **Decreto nº. 21.848**, de 06 de janeiro de 1986. Estrutura organizacional do Instituto de Previdência Municipal de São Paulo (IPREM). Disponível em: <http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pesqnumero.asp?t=D&n=21848&a=&s=&var=0>. Acesso em: 18 dez. 2004.

_____. **Decreto nº. 41.709**, de 20 de fevereiro de 2002a. Descentralização das ações e serviços de saúde no município de São Paulo. Disponível em: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 09 jan. 2005.

_____. **Decreto nº. 44.446**, de 03 de março de 2004a. Regulamentação da eleição dos representantes dos servidores públicos municipais no Conselho Deliberativo e Fiscal do Instituto de Previdência Municipal de São Paulo (IPREM). Disponível em: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 09 jan. 2005.

_____. **Decreto nº. 44.963**, de 02 de julho de 2004b. Aprovação do estatuto da Fundação Paulistana de Educação e Tecnologia. Disponível em: http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 09 jan. 2005.

_____. **Decreto nº. 45.216**, de 31 de agosto de 2004c. Estrutura Organizacional do Hospital do Servidor Público Municipal (HSPM). Disponível em: http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 09 jan. 2005.

_____. **Decreto nº. 45.294**, de 17 de setembro de 2004d. Aprova regulamento da Autoridade Municipal de Limpeza Urbana (AMLURB). Disponível em: http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 09 jan. 2005.

_____. **Decreto Lei nº. 365**, de 10 de outubro de 1946. Autorização para criação da São Paulo Transportes S/A. (SPTrans). Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pes_qnumero.asp?t=DL&n=365&a=&s=&var=0>. Acesso em: 15 dez. 2004.

_____. **Lei nº. 1.236**, de 11 de setembro de 1909. Criação do Montepio Municipal de São Paulo. Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pes_qnumero.asp?t=L&n=1236&a=&s=&var=0>. Acesso em: 18 dez 2004.

_____. **Lei nº. 5.562**, de 13 de novembro de 1958. Criação da autarquia Serviço Funerário do Município de São Paulo. Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pes_qnumero.asp?t=L&n=5562&a=&s=&var=0>. Acesso em: 18 dez 2004.

_____. **Lei nº. 7.619**, de 23 de junho de 1971. Dispõe sobre constituição da Companhia de Processamento de Dados do Município de São Paulo, Prodam-sp, e da outras providências. Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pes_qnumero.asp?t=L&n=7619&a=&s=&var=0> Acesso em: 18 dez 2004.

_____. **Lei nº. 8.383**, de 19 de abril de 1976b. Reestruturação do Serviço Funerário do Município de São Paulo. Disponível em: http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pes_qnumero.asp?t=L&n=8383&a=&s=&var=0>. Acesso em: 18 dez. 2004.

_____. **Lei nº. 8.394**, de 28 de maio de 1976c. Autorização para a constituição da Companhia de Engenharia de Tráfego (CET). Disponível em: <http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pesqnumero.asp?t=L&n=8394&a=&s=&var=0>. Acesso em: 18 dez. 2004.

_____. **Lei nº. 12.328**, de 24 de abril de 1997. Cria, o sistema municipal de transportes urbanos de São Paulo, subsistema de transporte coletivo de passageiros de media capacidade; autoriza administração do município contratar por regime de concessão, a prestação/exploração dos serviços do subsistema instituído e dá outras providencias. Disponível em: <http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pesqnumero.asp?t=L&n=12328&a=&s=&var=0> Acesso em: 18 dez 2004.

_____. **Lei nº. 13.271**, de 04 de janeiro de 2002b. Descentralização das ações e serviços de saúde no município de São Paulo. Disponível em: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 09 jan. 2005.

_____. **Lei nº. 13.478**, de 30 de dezembro de 2002c. Organização do sistema de limpeza urbana do município de São Paulo. Disponível em: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 09 jan. 2005.

_____. **Lei nº. 13.522**, de 19 de fevereiro de 2003. Nova redação a dispositivos e aos Anexos I, III, IV e VI da Lei nº. 13.478. Disponível em: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 09 jan. 2005.

_____. **Lei nº. 13.766**, de 21 de janeiro de 2004e. Reorganização do Hospital do Servidor Público Municipal - HSPM. Disponível em: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 24 set. 2004.

_____. **Lei nº. 13.806**, de 10 de maio de 2004f. Autoriza o poder executivo a instituir a Fundação Paulistana de Educação e Tecnologia e cria unidades de ensino, pesquisa e extensão a ela vinculadas. Disponível em: <http://www3.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos/cadlem/pesqnumero.asp?t=L&n=13806&a=&s=&var=0>. Acesso em: 24 set. 2004.

SÃO PAULO TRANSPORTES S/A. Disponível em: <<http://www.sptrans.com.br>>. Acesso em: 14 jan. 2005.

_____. **Estatuto Societário**. Transcrito integralmente da Ata da Assembléia Geral Ordinária e Extraordinária, de 30 de abril de 1996 e atualizado na Assembléia Geral Extraordinária de 23 de julho de 1997. (fornecido pela entidade, entregue em mãos).

SARNO, A. L. Sociedade anônima. **Boletim CRCSP**, São Paulo, v. 34, n. 150, p. 14, mar. 2004.

SECRETARIA DE NEGÓCIOS JURÍDICOS. Disponível em: http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 09 jan. 2005.

SERVIÇO FUNERÁRIO. Disponível em: http://portal.prefeitura.sp.gov.br/secretarias/empresas_autarquias/servico_funerario>. Acesso em: 24 set. 2004.

SIEGEL, J. G.; SHIM, J. K. **Dictionary of accounting terms**. 3rd ed. New York: Barron's Educational Series, 2000.

THIESEN, J. A. de O. A demonstração do fluxo de caixa nas organizações e sua importância como instrumento na tomada de decisão. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**, Porto Alegre, n. 100, p. 8-13, maio 2000.

YAMAMOTO, M. M.; ISHIKURA, R. (colab.). **Mercado de Capitais**, São Paulo, v. X, n. X, p. 30-32, out./dez. 2002.

OUTRAS REFERÊNCIAS CONSULTADAS

CARVALHO, L. M. S. de. Valor Econômico Adicionado – EVA: enfoque de gestão financeira e enfoque contábil. In: SEMANA DE CONTABILIDADE DO BANCO CENTRAL DO BRASIL, 9., 2000, Brasília. **Anais...** Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/ftp/denor/luciano-bcb.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2004.

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP. **Manual para elaboração de referências bibliográficas**: segundo a NBR 6023/2002. Organização: G. F. Brito; Revisão: V. M. P. Choi. São Paulo, jul. 2004. Disponível em: <http://www.fecap.br/portal/Arquivos/Biblioteca/Manual_de_Referencias_Bibliograficas.pdf>. Acesso em 15 dez. 2004.

_____. **Manual para elaboração de dissertações e trabalhos científicos**. Coordenação de A. B. S. Oliveira et al.; Colaboração de G. F. Brito. São Paulo, jul. 2004. Disponível em: <http://www.fecap.br/portal/Arquivos/Biblioteca/Estrutura_Dissertação.pdf>. Acesso em: 15 dez. 2004.

DICAS sobre a lei de responsabilidade fiscal. Disponível em: <<http://www.camaratorres.rs.gov.br/LRF.htm>>. Acesso em: 17 dez. 2004.

DROPA, R. F. Lei de Responsabilidade Fiscal. In: _____. **Reforma do Estado**: perspectivas para um novo Brasil. Disponível em: <<http://dropius.sites.uol.com.br/fiscal2.htm>>. Acesso em: 16 dez. 2004.

EMPRESA MUNICIPAL DE URBANIZAÇÃO - EMURB. Disponível em: <http://portal.prefeitura.sp.gov.br/empresas_autarquias/emurb>. Acesso em: 02 set. 2004.

FUNDAÇÃO PAULISTANA DE EDUCAÇÃO E TECNOLOGIA. Disponível em: <<http://www.prefeitura.sp.gov.br/portal/governo/index.php>>. Acesso em: 14 jan. 2005.

MACRUZ, J. C. et al. **Perguntas e respostas sobre a lei de responsabilidade fiscal**. Disponível em: <<http://www.joacaramez.com.br/esquerd/Lei/Lei.htm>>. Acesso em: 16 dez. 2004.

MENDES, M. **Análise das irregularidades na administração municipal do FUNDEF**: constatações do programa de fiscalização a partir de sorteios públicos da Controladoria-Geral da União. Disponível em: <<http://www.transparencia.org.br/docs/fundef.pdf>>. Acesso em: 20 dez. 2004.

MOURA, V. M.; BEUREN, I. M. **Considerações sobre a demonstração do fluxo de caixa e sua relação com a demonstração das origens e aplicações de recursos**. Disponível em: <<http://www.milenio.com.br/siqueira/Tr169.htm>>. Acesso em: 16 fev. 2005.

ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL “TRANSPARÊNCIA BRASIL”. **O que se espera dos prefeitos (e dos candidatos ao segundo turno)**. Disponível em: <<http://www.transparencia.org.br/index.html>>. Acesso em: 20 dez. 2004.

PROVIDÊNCIAS na posse dos novos prefeitos. **Jornal Coral**, Alphaville, 14 out. 2004. Disponível em: <<http://www.coral.srv.br/news.php?cod=33>>. Acesso em: 16 dez. 2004.

SANTI FILHO, A. **Demonstrativo de fluxo de caixa**: proposta para uma abordagem analítica. Disponível em: <http://www.cashflow.pro.br/estudos_artigos/forma_apresenta/texto.shtml>. Acesso em: 16 dez. 2005.

SANTOS, R. A. **“Accountability”**. 1999. Disponível em: <<http://www.sfc.fazenda.gov.br/sfc/ideias/ideias/Accountability.htm>>. Acesso em: 15 dez. 2004.

SÃO PAULO (SP). **Lei nº. 10.731**, de 06 de julho de 1989. Representação de empregados nos órgãos de administração e fiscalização das empresas e fundações nas quais tenha o município de São Paulo, o controle majoritário. Disponível em: <http://www.prefeitura.sp.gov.br/cadlem/secretarias/negocios_juridicos>. Acesso em: 09 jan. 2005.

UEMA, R. K. Disclosure: fundamental para transparência no sistema financeiro: recomendações internacionais. In: SEMANA DE CONTABILIDADE DO BANCO CENTRAL DO BRASIL, 9., 2000, Brasília. **Anais...** Brasília, 2000. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/ftp/denor/renato-uma-bcb.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2004.

APÊNDICE

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO – UNIFECAP

MESTRADO EM CONTROLADORIA E CONTABILIDADE ESTRATÉGICA
QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Atenção:

- Para as respostas, considerar sempre a realidade atual;
- Pode ocorrer mais de uma resposta para a mesma pergunta;
- As informações coletadas são confidenciais e serão mantidas sob estrito sigilo;
- As respostas aos questionários serão consolidadas, resguardando da divulgação a identidade da origem;
- Anexar cópia do Estatuto Social, organograma e três últimos Balanços.

Local e data: _____

I - Responsável pela informação:

Nome: _____

Função/Cargo: _____

Telefone para contato: _____

Assinatura: _____

II - Identificação da empresa:

Razão Social: _____

Endereço sede: _____

Inscrição no CNPJ: _____

III – Governança Corporativa - Questionário:

- 1 - Como estão distribuídas as ações patrimoniais por acionista e por tipo? _____
- 2 – É divulgada a relação dos sócios com sua participação acionária? _____
- 3 – Como é definido o local, a data e o horário das Assembléias Gerais? _____
- 4 – Existe pauta dos assuntos a serem tratados na Assembléia de Acionistas? _____
- 5 – Existem regras formalmente estabelecidas para a votação dos acionistas? _____
- 6 – Qual é a missão do Conselho de Administração?
- () Proteger e valorizar o patrimônio;
 - () Maximizar o retorno do investimento;
 - () Escolha ou substituição do Executivo Principal;
 - () Definição da remuneração e benefícios do Executivo Principal;
 - () Outros: _____
- 7 – Qual é a quantidade de membros do Conselho Fiscal e como foram contratados?
- 8 – Qual a qualificação exigida para a contratação dos conselheiros? _____
- 9 – É efetuada avaliação do desempenho do conselho e dos conselheiros? _____
- 10 - Qual é o prazo de vigência do mandato e reeleição do conselheiro? _____
- 11 – A remuneração do conselheiro é pré estabelecida e divulgada? _____
- 12 – O Conselho de Administração possui orçamento anual próprio? _____
- 13 – A empresa divulga suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde? _____
- 14 – Compete ao Conselho de Administração:

- () Definir a Estratégia Empresarial
- () Eleger e destituir a Diretoria da Companhia.
- () Acompanhar o desempenho da Gestão
- () Monitorar os riscos conhecidos
- () Indicar/aprovar/substituir os auditores independentes
- () Aprovar o regimento interno do conselho de administração
- () Outros _____

15 - A empresa possui um "Código de Ética formalizado:

- () que comprometa administradores e funcionários;
- () elaborado pela Diretoria;
- () de acordo c/ os princípios/políticas definidos p/ Cons. de Administração
- () aprovado e supervisionado pelo Conselho de Administração
- () define também responsabilidades sociais e ambientais.
- () outros: _____

16 – O relatório anual da empresa inclui:

- () Mensagem escrita pelo Presidente do Conselho ou Diretoria;
- () O relatório da administração;
- () O conjunto das demonstrações contábeis
- () O parecer da auditoria independente;
- () O parecer do conselho fiscal;
- () Recomendação do Conselho para sua aceitação pela AG;
- () Informações sobre práticas de governança em vigor ou a vigorar;
- () Participação dos administradores no capital da sociedade;
- () Remuneração dos administradores da sociedade;
- () Outros: _____

17 – Como é estabelecida a remuneração da Diretoria? _____

18 – A quem se reportam os Auditores Externos? _____

19 – Existe documento escrito que assegure ao Conselho de Administração, a independência da Auditoria Externa em relação à Companhia? _____

20 – Qual é a missão do Conselho Fiscal? _____

21 – Como são contratados os conselheiros fiscais? _____

22 – Qual a capacitação exigida para membro do Conselho Fiscal? _____

23 – Como é estabelecida a remuneração do conselheiro fiscal? _____

24 – É formalmente previsto o reembolso das despesas dos conselheiros fiscais? _

25 – O Conselho Fiscal possui um “Regimento Interno”? _____

26 – Existe uma “Agenda de Trabalho” do Conselho Fiscal que inclua:

- () relação das reuniões ordinárias;
- () foco das atividades do Conselho no exercício;
- () informações que devem ser encaminhadas aos conselheiros;
- () outros: _____

27 – O Conselho Fiscal acompanha o trabalho do Auditor Externo:

- () Através do seu comparecimento em reunião do Conselho;
- () Pela elaboração de agenda de trabalho conjunta;
- () Outros _____

28 – O Conselho Fiscal acompanha o trabalho do Auditor Interno?

IV – Comentários Gerais:

ANEXO

ANEXO A - CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

APRESENTAÇÃO

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

Esta é a terceira versão, revisada e ampliada, do Código Brasileiro das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. A revisão e emissão de recomendações sobre práticas de governança corporativa é um trabalho que exige vigilância e atenção constantes. Esta nova versão do Código das Melhores Práticas busca captar as mudanças ocorridas no meio empresarial, legislativo e regulatório, mantendo-o moderno, atualizado e à altura dos desafios de seu tempo.

O maior detalhamento do Código busca cumprir um importante papel didático e fornecer os fundamentos da efetiva aplicação das boas práticas de governança corporativa no Brasil.

Desde o lançamento do Código, em maio de 1999 – quando a própria expressão governança corporativa era praticamente desconhecida no Brasil – os principais modelos e práticas de governança corporativa passaram por intenso questionamento e houve uma acentuada evolução do ambiente institucional e empresarial em nosso país. Em abril de 2001, houve uma primeira revisão, já sob os auspícios de avanços legislativos e regulatórios que atestaram a importância da governança corporativa. Chega-se agora a esta segunda revisão, que, de forma sistemática, busca captar os principais elementos de tais mudanças, trazendo-as para o contexto brasileiro e sugerindo considerações que poderão contribuir para melhorar a competitividade de nossas empresas na busca por capitais.

Em junho de 2003, foi criado um comitê para rever o Código, coordenado por Eliane Lustosa e composto por Adhemar Magon, Aline de Menezes Santos,

Bengt Hallqvist, Celso Giacometti, Fernando Alves, Heloisa Belotti Bedicks, José Guimarães Monforte, Lélío Lauretti (responsável também pela revisão do texto), Leonardo Viegas, Maria Helena Santana, Mauro Rodrigues da Cunha, Nadine Baleeiro Teixeira e Paulo Villares. O Código foi discutido e aprovado pelo Conselho de Administração do IBGC. Todo o trabalho do comitê foi desenvolvido *“pro bono”*. Além das reuniões regulares de revisão, a primeira minuta integral do texto que viria a se transformar nesta revisão só surgiu após um final de semana de imersão e intensos debates, realizado em Campos do Jordão, em outubro de 2003.

Durante dois meses, o Código passou por processo intenso de discussão e audiência pública que recebeu inúmeras sugestões de entidades de mercado, associações de classe, associações profissionais e indivíduos de reconhecida competência na matéria. A riqueza das colaborações recebidas é, sem dúvida, uma das marcas dessa nova revisão e, desde já, o Instituto agradece a todos as manifestações de apoio e aprimoramento ao seu trabalho. Principalmente, agradece à Comissão de Governança Corporativa da APIMEC/SP por sua valorosa contribuição.

Por fim, nenhum esforço de compilação e revisão está completo sem passar pelo teste principal da aplicação prática. Nossa esperança é que o Código sirva de instrumento de apoio e de motivação para a melhoria contínua das práticas de governança corporativa no país. Nesse sentido, também oferecemos este Código a todos aqueles que, como nós, acreditam na importância das práticas de governança corporativa.

O IBGC

O IBGC é uma organização exclusivamente dedicada à promoção da governança corporativa no Brasil e o principal fomentador das práticas e discussões sobre o tema no país, tendo alcançado reconhecimento nacional e internacional.

Fundado em 27 de novembro de 1995, o IBGC – uma sociedade civil de âmbito nacional, sem fins lucrativos – tem o propósito de "ser a principal referência nacional em governança corporativa; desenvolver e difundir os melhores conceitos e práticas no Brasil, contribuindo para o melhor desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente."

Composição do Conselho de Administração do IBGC:

Presidente: Paulo Villares

Vice-Presidentes: José Guimarães Monforte; e
Ronaldo Camargo Veirano.

Conselheiros: Adhemar Magon;
Eliane Lustosa;
Fernando Alves;
Maria Helena Santana;
Mauro Rodrigues da Cunha; e
Miguel Sampol Pou.

Comitê Executivo: José Guimarães Monforte;
Marcelo Pires; e
Nadine Baleeiro Teixeira.

Secretária-Geral: Heloisa Bedicks.

Para mais informações sobre o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, visite o site www.ibgc.org.br. Para associar-se ao IBGC ligue para (11) 3043-7008.

OBJETIVOS E PRINCIPIOS BÁSICOS

O objetivo central deste Código é indicar caminhos para todos os tipos de sociedades – por ações de capital aberto ou fechado, limitadas ou civis – visando a:

- a) Aumentar o valor da sociedade;
- b) Melhorar seu desempenho;
- c) Facilitar seu acesso ao capital a custos mais baixos¹⁰; e
- d) Contribuir para sua perenidade.

¹⁰ Por “**acesso a capital**” devemos entender a oferta pública ou privada de ações, financiamentos de longo prazo ou a própria reinversão de recursos oriundos do fluxo de caixa.

O Código está dividido em 6 capítulos:

1. Propriedade (Sócios);
2. Conselho de Administração;
3. Gestão;
4. Auditoria independente;
5. Conselho Fiscal; e
6. Conduta e Conflito de Interesses.

Os princípios básicos que inspiram este Código são:

- e) Transparência;
- f) Equidade;
- g) Prestação de contas (“Accountability”); e
- h) Responsabilidade Corporativa.

TRANSPARÊNCIA

Mais do que "a obrigação de informar", a Administração deve cultivar o "desejo de informar", sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor.

EQÜIDADE

Caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais partes interessadas (“*stakeholders*”), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis.

PRESTAÇÃO DE CONTAS (“*ACCOUNTABILITY*”)

Os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos.

RESPONSABILIDADE CORPORATIVA

Conselheiros e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo, sustentabilidade) e, portanto, devem incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. Responsabilidade Corporativa é uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

1 PROPRIEDADE

1.1 Propriedade – sócios

Cada sócio é um dos proprietários da sociedade, na proporção de sua respectiva participação no capital social. Esse princípio deve valer para todos os tipos de sociedades e demais organizações, no que couber.

1.2 Conceito "uma ação = um voto"

O direito de voto deverá ser assegurado a todos os sócios, independentemente da espécie ou classe de suas ações/quotas e na proporção destas. Assim, uma ação/quota deverá assegurar o direito a um voto. Esse princípio deve valer para todos os tipos de sociedades e demais organizações, no que couber.

A vinculação proporcional entre poder de voto e participação no capital é fundamental para favorecer o alinhamento de interesses entre todos os sócios. Com efeito, o voto é o melhor e mais eficiente instrumento de fiscalização.

As sociedades que planejam a abertura do capital devem contemplar exclusivamente ações ordinárias.

As sociedades com ações ordinárias¹¹ e preferenciais¹² já emitidas devem evoluir para o conceito "uma ação = um voto".

Caso não seja possível, sugere-se que às ações preferenciais seja concedido direito de voto em determinadas situações, as quais devem constar do Estatuto Social, tais como:

- a) transformação, cisão, incorporação, fusão e alienação de ativos relevantes, observado que o estatuto deverá definir o conceito de "relevante" para a companhia;
- b) aprovação de contratos relevantes entre companhias do mesmo grupo e aprovação de matérias relativas a programa de remuneração em ações/opções;
- c) situação de conflito de interesses, cuja caracterização deve estar prevista no estatuto da companhia ou no código de ética, se houver; e

¹¹ **Ação ordinária:** Classe de ações que confere a seu titular direito de voto nas assembleias da sociedade, além do direito de participar dos resultados da companhia. A cada ação ordinária corresponde um voto nas deliberações da Assembleia Geral.

¹² **Ação preferencial:** Classe de ações que confere aos seus detentores determinadas vantagens de natureza financeira ou política em troca de restrições parciais ou totais no exercício do poder de voto. As vantagens podem incluir prioridades na distribuição de dividendo e/ou reembolso de capital, "tag along", dividendos 10% superiores aos das ações ordinárias e, inclusive, direito a voto, se assim o estatuto o definir.

- d) aprovação de laudo de avaliação de bens que serão incorporados ao capital social, alteração do objeto social e redução do dividendo obrigatório.

1.3 Acordos entre os sócios

Os acordos entre sócios – que tratem de compra e venda de suas ações/quotas, preferência para adquiri-las, exercício do direito a voto ou do poder de controle – devem estar disponíveis a todos os demais sócios e arquivados na sede social, juntamente com as respectivas alterações ou rescisões.

Os acordos entre sócios não devem de qualquer forma vincular ou restringir o exercício do direito de voto de quaisquer membros do Conselho de Administração, os quais deverão cumprir fielmente seu dever de lealdade e diligência para com a sociedade, sobrepondo-o aos interesses particulares daqueles que os elegeram.

Os acordos entre sócios devem abster-se de indicar quaisquer diretores para a sociedade.

1.4 Registro de sócios

O registro de todos os sócios, com a indicação das respectivas quantidades de ações/quotas e demais valores mobiliários de emissão da sociedade, deve ser disponibilizado pela sociedade para qualquer um de seus sócios.

1.5 Assembléia geral/reunião de sócios

A assembléia geral/reunião de sócios é o órgão soberano da sociedade. Todas as referências feitas neste Código à "assembléia geral" são extensivas à "reunião dos sócios".

1.5.1 Principais competências

São competências exclusivas da assembléia geral:

- e) aumento ou redução do capital social e outras reformas do Estatuto Social/Contrato Social;
- f) eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros de administração e conselheiros fiscais;
- g) tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras; e
- h) deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade.

1.5.2 Convocação – antecedência

A convocação da assembléia geral deve ser feita com um mínimo de 30 dias de antecedência.

É desejável que a data da próxima assembléia geral ordinária seja comunicada a todos os sócios até o último dia do exercício social.

A qualquer sócio será facultado solicitar à administração da sociedade a suspensão ou a interrupção da fluência do prazo de antecedência da convocação da assembléia geral que tratar de matérias de maior complexidade. Essa solicitação deverá ser devidamente justificada.

1.5.3 Local, data e hora

O local, a data e a hora das assembléias gerais devem ser escolhidos de forma a facilitar a presença do maior número possível de sócios.

1.5.4 Pauta e documentação

A pauta da assembléia geral e documentação pertinente – a mais detalhada possível – devem estar disponibilizadas, na data da primeira convocação, para os sócios poderem posicionar-se a respeito dos assuntos a serem votados. A pauta não deve incluir o item "outros assuntos", para evitar que temas importantes não sejam revelados com a necessária antecedência.

A existência de votos dissidentes deverá constar da ata, quando requerido. Para as companhias abertas, todas as atas devem ser enviadas na íntegra à CVM

e/ou à Bolsa em que estiverem listadas, independentemente de serem publicadas de forma resumida.

O estatuto deve prever que assuntos não incluídos expressamente na convocação somente poderão ser votados caso haja presença de todos os sócios, incluídos os detentores de ações preferenciais que tenham direito de voto sobre a matéria em discussão.

1.5.5 Propostas dos sócios

Devem ser estimulados mecanismos para receber, antes da assembleia, propostas que os sócios tenham interesse de incluir na pauta.

1.5.6 Perguntas prévias dos sócios

Os sócios devem sempre ter a faculdade de pedir informações à Diretoria e recebê-las em tempo hábil. As perguntas devem ser feitas por escrito e dirigidas ao Diretor Presidente ou ao Diretor de Relações com Investidores.

1.5.7 Regras de votação

As regras de votação devem ser bem-definidas e estar disponíveis desde a publicação do primeiro anúncio de convocação. Devem ser feitas com o propósito de facilitar a votação, inclusive por procuração ou outros canais. Os mandatários devem votar de acordo com as instruções expressas dos sócios, previstas no respectivo instrumento de mandato, o qual deve ser analisado de boa-fé, com o mínimo de exigências de ordem burocrática.

1.5.8 Conflito de interesses nas assembleias gerais

O sócio que, por qualquer motivo, tiver interesse particular ou conflitante com o da sociedade em determinada deliberação, deverá abster-se de participar da discussão e votação desse item, ainda que como representante de terceiros.

O Estatuto Social deve conter mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses (vide seção 6.2).

1.6 Aquisição de controle

A oferta de compra de ações/quotas que resulte em transferência do controle societário deve ser dirigida a todos os sócios e não apenas aos detentores do bloco de controle. Todos devem ter a opção de vender suas ações/quotas nas mesmas condições. Se o adquirente pagar um prêmio de controle, ele deve ser dividido entre todos os sócios. Caso o comprador não tenha intenção de adquirir a totalidade das ações/quotas, a oferta de compra parcial deve ser rateada entre todos os sócios. A transferência do controle deve ser feita a preço transparente. No caso de alienação da totalidade do bloco de controle, o adquirente deve dirigir oferta pública a todos os acionistas nas mesmas condições do controlador (“*tag along*”).

1.7 Condições de saída de sócios

O Estatuto ou Contrato Social deve prever com clareza as situações nas quais o sócio terá o direito de retirar-se da sociedade e as condições para tal, que deverão obedecer a critérios de valor econômico. Toda reorganização societária (incluindo incorporação, cisão, fusão e fechamento de capital) deve atender aos interesses das organizações envolvidas.

As bases para a saída de sócios ou o fechamento de capital devem ser claramente previstas e definidas no Estatuto/Contrato Social, não devendo ser inferiores ao valor econômico.

1.8 Uso de informação privilegiada (“*insider information*”)

Deverá ser vedada, a qualquer das pessoas mencionadas no parágrafo seguinte, a utilização de informação privilegiada, ainda não divulgada ao mercado, de que tenha conhecimento sob confidencialidade, capaz de propiciar, para si ou para outrem, vantagem indevida mediante negociação de quotas/ações, em nome próprio ou de terceiro.

A sociedade deverá ter política de divulgação de informações relevantes, além de regras que determinem os períodos e as situações em que a negociação de ações/quotas por aqueles que têm acesso a informações privilegiadas seja expressamente vedada. A adesão à política de divulgação de informações e de

proibição de utilização de informações privilegiadas será obrigatória para os sócios conselheiros de administração, diretores, conselheiros fiscais, membros de órgãos técnicos e consultivos, bem como para pessoas que, em razão de seus cargos, tenham acesso à informação privilegiada.

A sociedade deverá adotar mecanismos para assegurar o cumprimento dessas regras.

1.9 Arbitragem

Os conflitos entre sócios, e entre estes e a sociedade, devem ser resolvidos preferencialmente por meio de arbitragem. Isso deve constar do estatuto e do compromisso a ser firmado individualmente, em termo próprio.

1.10 Conselho de Família

Sociedades familiares devem considerar a implementação de um Conselho de Família. O Conselho de Família é um pequeno grupo formado para discussão de assuntos familiares e organização das expectativas em relação à sociedade. Entre as principais práticas do Conselho de Família, estão:

- i) definir limites entre interesses familiares e empresariais;
- j) preservação dos valores familiares (história, cultura e visão compartilhada);
- k) definir e pactuar critérios para proteção patrimonial, crescimento, diversificação e administração de bens mobiliários e imobiliários;
- l) planejamento de sucessão, transmissão de bens e herança;
- m) visão da sociedade como fator de agregação e continuidade da família;
- n) tutela aos membros da família com referência à sucessão na sociedade, a aspectos vocacionais, futuro profissional e educação continuada; e
- o) definir critérios para indicar membros para compor o Conselho de Administração.

Os objetivos do Conselho de Família não devem confundir-se com os do Conselho de Administração, que são dirigidos para a sociedade.

1.11 Dispersão das ações (“*free float*”¹³)

As companhias de capital aberto devem esforçar-se para manter em circulação o maior número possível de ações e estimular a sua dispersão, em benefício da liquidez desses títulos.

2 CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

2.1 Conselho de Administração

Independentemente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (“*stakeholders*”), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo.

Os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu.

2.2 Conselho Consultivo

A existência de um Conselho Consultivo é uma boa prática, sobretudo para sociedades fechadas em desenvolvimento ou com controle familiar e organizações do terceiro setor. Permite que conselheiros independentes possam contribuir para a organização e que esta viva um processo gradual de melhoria na governança corporativa.

Nos casos acima citados, devem ser bem-definidos o papel, as responsabilidades e o âmbito de atuação dos conselheiros consultivos. Quando se cuidar de companhias de capital fechado que tenham por meta a abertura do capital, é recomendável que o Conselho Consultivo tenha caráter transitório.

¹³ **Ações em Circulação:** Quantidade de ações de uma empresa disponível para negociação livre em mercado de capitais, ou seja, são todas as ações de emissão da companhia exceto aquelas: (i) de titularidade do acionista controlador, de seu cônjuge, companheiro(a) e dependentes incluídos na declaração anual de imposto de renda; (ii) em tesouraria; (iii) de titularidade de controladas e coligadas da companhia, assim como de outras sociedades que com qualquer dessas integre um mesmo grupo de fato ou de direito; (iv) de titularidade de controladas e coligadas do acionista controlador, assim como de outras sociedades que com qualquer dessas integre um mesmo grupo de fato ou de direito; e (v) preferenciais de classe especial que tenham por fim garantir direitos políticos diferenciados, sejam intransferíveis e de propriedade exclusiva do ente desestatizante.

2.3 Missão do Conselho de Administração

A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio, bem como maximizar o retorno do investimento.

O Conselho de Administração deve ter pleno conhecimento dos valores da empresa, dos propósitos e crenças dos sócios e zelar pelo seu aprimoramento. Deve ainda prevenir e administrar situações de conflitos de interesses ou de divergência de opiniões, a fim de que o interesse da empresa sempre prevaleça.

2.4 Competências

Entre as competências do Conselho de Administração, deve destacar-se a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, a aprovação da escolha ou da dispensa dos demais executivos sob proposta do executivo principal (“CEO”), o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes.

É responsabilidade do Conselho supervisionar o relacionamento entre os executivos e as demais partes interessadas (“*stakeholders*”).

Cabe ao Conselho aprovar o código de conduta da organização e o seu próprio regimento interno¹⁴.

Os executivos devem implementar as estratégias e a orientação geral dos negócios, aprovadas pelo Conselho. Este não deve interferir em assuntos operacionais, mas deve ter a liberdade de solicitar todas as informações necessárias ao cumprimento de suas funções, inclusive a especialistas externos, se for necessário.

2.5 Regimento interno do Conselho

As atividades do Conselho de Administração devem estar normatizadas em um regimento interno, que torne claras as responsabilidades e atribuições e previna situações de conflito com a Diretoria executiva, notadamente com o executivo

¹⁴ **Regimento interno do Conselho:** Conjunto de normas e regras que explicita as responsabilidades, atribuições e rotinas de trabalho do Conselho de Administração ou Fiscal, e previne situações de conflito com a Diretoria executiva, notadamente com o executivo principal (“CEO”).

principal (“CEO”). Entre as matérias que podem ser previstas no regimento, estão as seguintes:

- a) Escopo de atuação e objetivos;
- b) Normas de funcionamento;
- c) Normas para a administração de conflitos de interesses;
- d) Composição;
- e) Mandatos;
- f) Indicação do presidente do Conselho (e, se for o caso, do vice);
- g) Sistema de votação, incluindo o papel do presidente do Conselho;
- h) Secretaria do Conselho;
- i) Reuniões, convocações, agendas, atas e documentação;
- j) Comitês;
- k) Interação com o Conselho Fiscal; e
- l) Orçamento do Conselho (vide item 2.22).

2.6 Presidente do Conselho

A ele cabe a responsabilidade básica de assegurar a eficácia e o bom desempenho do Órgão e de cada um de seus membros.

Deve estabelecer objetivos e programas, para que o Conselho possa cumprir sua finalidade de representar todos os sócios e de acompanhar e avaliar os atos da Diretoria. Cabe-lhe também presidir as reuniões, compatibilizar as atividades do Conselho com os interesses da sociedade e de seus sócios, organizar e coordenar a agenda, coordenar e supervisionar as atividades dos demais conselheiros, atribuir responsabilidades e prazos, monitorar o processo de avaliações do Conselho e conduzi-lo segundo os princípios da boa governança corporativa. Deve ainda assegurar-se de que os conselheiros recebam informações completas e tempestivas sobre os itens que serão discutidos em reunião.

2.7 Presidente do Conselho e executivo principal (“CEO”)

As atribuições do presidente do Conselho são diferentes daquelas do executivo principal (“CEO”). Para que não haja concentração de poder em prejuízo

de supervisão adequada da gestão, deve ser evitado o acúmulo dessas funções pela mesma pessoa. O executivo principal (“CEO”) pode ser membro do Conselho desde que neste exista a prática de sessões executivas¹⁵.

2.8 Comitês

Várias atividades do Conselho de Administração, que demandam muito tempo – nem sempre disponível nas reuniões – podem ser melhor exercidas por comitês especializados. Diversos comitês, cada um com alguns membros do Conselho, podem ser formados: comitê de auditoria, de remuneração, de finanças, de governança, etc (vide comentário específico sobre Comitê de Auditoria no item 2.9.).

Os comitês estudam os assuntos de sua competência e preparam as propostas ao Conselho. O material necessário ao exame do Conselho deverá ser disponibilizado juntamente com a recomendação de voto, uma vez que só o conselheiro deverá solicitar informações adicionais, se julgar necessário. Só o Conselho pleno pode tomar decisões.

O regimento interno do Conselho deve orientar a formação e composição dos comitês e a coordenação deles por conselheiros independentes. As informações obtidas por membro do Conselho ou comitê devem ser disponibilizadas para todos os demais membros do mesmo órgão.

2.9 Comitê de Auditoria

Os Conselhos de Administração devem estimular a instituição do Comitê de Auditoria para analisar as demonstrações financeiras, promover a supervisão e a responsabilização da área financeira, garantir que a Diretoria desenvolva controles internos confiáveis, que a auditoria interna desempenhe a contento o seu papel e que os auditores independentes avaliem, por meio de sua própria revisão, as práticas da Diretoria e da auditoria interna. O Comitê deve ainda zelar pelo cumprimento do código de conduta da organização.

¹⁵ **Sessão Executiva:** é a parte da reunião do Conselho de Administração na qual o executivo principal ou integrantes da Diretoria não participam.

2.9.1 Composição do Comitê de Auditoria

O Comitê de Auditoria deve ser formado por membros do Conselho de Administração preferencialmente independentes. O conselheiro que acumular funções executivas não deve participar deste Comitê.

2.9.2 Qualificações e compromisso

O Conselho de Administração deve providenciar uma descrição formal das qualificações, empenho e compromisso de tempo que espera do Comitê de Auditoria. O Comitê deve adotar um regimento interno e ser composto no mínimo por três membros, todos com conhecimentos básicos de finanças e contabilidade. Pelo menos um deverá ter maior experiência na área contábil, de auditoria e de gestão financeira. O mandato do Comitê de Auditoria pode ser limitado por meio do rodízio automático e/ou pela restrição do número de comitês a que um membro pode servir em outras empresas.

Recomendações e avaliações dos auditores independentes sobre ambiente de controle e risco devem ser permanentemente monitorados pelo Conselho de Administração e/ou Comitê de Auditoria, que devem se assegurar da prestação de contas por parte dos diretores em relação às recomendações feitas pelos auditores.

2.9.3 Relacionamento com o Conselho de Administração, o executivo principal (“CEO”) e a Diretoria

O Comitê de Auditoria deve reunir-se regularmente com o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, o executivo principal (“CEO”) e os demais Diretores. A Diretoria deve fornecer ao Comitê de Auditoria: (i) revisões tempestivas e periódicas das demonstrações financeiras e documentos correlatos antes da sua divulgação; (ii) apresentações relativas a alterações nos princípios e critérios contábeis, ao tratamento contábil adotado para as principais operações, e a variações significativas entre os valores orçados e os valores reais em uma determinada conta; (iii) informações relacionadas a quaisquer "segundas opiniões" obtidas pela administração com um auditor independente, em relação ao tratamento

contábil de um determinado evento ou operação; e (iv) qualquer correspondência trocada com a auditoria interna ou com o auditor independente.

2.9.4 Relacionamento com os auditores independentes, advogados, avaliadores, atuários e outros profissionais

O Comitê de Auditoria deve tratar com os auditores independentes: (i) mudança ou manutenção de princípios e critérios contábeis; (ii) uso de reservas e provisões; (iii) estimativas e julgamentos relevantes utilizados na elaboração das demonstrações financeiras; (iv) métodos de avaliação de risco e os resultados dessas avaliações; (v) mudanças do escopo da auditoria; (vi) áreas de alto risco; (vii) deficiências relevantes e falhas significativas nos controles internos; (viii) conhecimento de atos ilegais; e (ix) efeitos de fatores externos (econômicos, normativos e setoriais) nos relatórios financeiros e no processo de auditoria. A discussão deve incluir questões como a clareza das divulgações financeiras e o grau de agressividade ou conservadorismo dos princípios e critérios contábeis e das estimativas subjacentes.

Deve também avaliar, periodicamente, outros aspectos relevantes no relacionamento com terceiros, como a sua competência e independência profissional, e quando julgar necessário, deve obter segundas opiniões sobre qualquer trabalho apresentado por esses terceiros.

2.9.5 Relacionamento com controladas, coligadas e terceiros.

Deve o Comitê de Auditoria assegurar-se quanto à qualidade das informações oriundas de controladas e coligadas, ou de terceiros (como peritos), tendo em conta o reflexo dessas informações nas demonstrações financeiras da investidora.

2.10 Número de membros

O número de membros do Conselho de Administração deve variar entre 5 e 9 conselheiros, dependendo do perfil da sociedade.

2.11 Conselheiros independentes, externos e internos

Há três classes de conselheiros:

- m) Independentes (ver item 2.12);
- n) Externos: conselheiros que não têm vínculo atual com a sociedade, mas não são independentes. Por exemplo: ex-diretores e ex-funcionários, advogados que prestam serviços à empresa, acionistas ou funcionários do grupo controlador, parentes próximos de diretores, etc; e
- o) Internos: conselheiros que são diretores ou funcionários da empresa.

2.12 Conselheiros independentes

O Conselho da sociedade deve ser formado, em sua maioria, por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem-definidos. O conselheiro independente se caracteriza por:

- p) Não ter qualquer vínculo com a sociedade, exceto eventual participação de capital;
- q) Não ser acionista controlador, membro do grupo de controle, cônjuge ou parente até segundo grau destes, ou ser vinculado a organizações relacionadas ao acionista controlador;
- r) Não ter sido empregado ou diretor da sociedade ou de alguma de suas subsidiárias;
- s) Não estar fornecendo ou comprando, direta ou indiretamente, serviços e/ou produtos à sociedade;
- t) Não ser funcionário ou diretor de entidade que esteja oferecendo serviços e/ou produtos à sociedade;
- u) Não ser cônjuge ou parente até segundo grau de algum diretor ou gerente da sociedade; e
- v) Não receber outra remuneração da sociedade além dos honorários de conselheiro (dividendos oriundos de eventual participação no capital estão excluídos desta restrição).

O conselheiro deve buscar a máxima independência possível em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os sócios.

Dependendo da situação, poderá caber a distinção entre uma empresa aberta e uma empresa fechada com controle familiar. Para empresas abertas é recomendável que a maioria ou todos os membros do Conselho sejam independentes; no entanto, para empresas fechadas com controle familiar é aceitável que alguns dos membros do Conselho não sejam independentes.

Se um conselheiro identificar pressões ou constrangimentos do acionista controlador para o exercício de suas funções, ele deve assumir uma conduta de independência ao votar ou, se for o caso, renunciar ao cargo.

O conselheiro independente que esteja há vários anos em uma mesma sociedade deve avaliar se sua independência permanece intacta.

2.13 Reunião dos conselheiros independentes e externos

Para que o Conselho possa avaliar, sem constrangimentos, a gestão da Diretoria, é importante que os conselheiros independentes e externos possam reunir-se com regularidade, sem a presença dos diretores e/ou dos conselheiros internos.

2.14 Convidados para as reuniões do Conselho

Pessoas-chave da sociedade, assessores técnicos ou consultores podem ser convidados ocasionalmente para as reuniões do Conselho de Administração, para prestar informações, expor suas atividades ou apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade.

2.15 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 sociedade, contudo deve ser respaldada por processos

formais com escopo de atuação e qualificação bem-definidos. A condução desse processo de avaliação é de responsabilidade do presidente do Conselho.

A avaliação individual dos conselheiros – particularmente nos aspectos de frequência e participação nas reuniões – é fundamental para a indicação à reeleição.

2.16 Qualificação do conselheiro

Os conselheiros devem possuir:

- w) Capacidade de ler e entender relatórios gerenciais e financeiros;
- x) Ausência de conflito de interesses;
- y) Alinhamento com os valores da sociedade;
- z) Conhecimento das melhores práticas de governança corporativa;
- aa) Integridade pessoal;
- bb) Disponibilidade de tempo;
- cc) Motivação;
- dd) Capacidade para trabalho em equipe; e
- ee) Visão estratégica.

O conselheiro deve ter um enfoque contínuo em relação à sociedade e entender que seus deveres e responsabilidades são abrangentes e não restritos às reuniões do Conselho.

2.17 Composição do Conselho

Deve buscar diversidade de experiências, conhecimentos e perfis, de maneira que se possa reunir:

- ff) Experiência de participação em outros Conselhos de Administração;
- gg) Experiência como executivo principal (“CEO”);
- hh) Experiência em administrar crises;
- ii) Experiência em identificação e controle de riscos;
- jj) Conhecimentos de finanças;
- kk) Conhecimentos contábeis;

- ll) Conhecimentos dos negócios da sociedade;
- mm) Conhecimentos do mercado nacional e internacional; e
- nn) Contatos de interesse da sociedade.

2.18 Prazo do mandato

O prazo do mandato do conselheiro deve ser preferivelmente de um ano. A reeleição é desejável para se construir um Conselho experiente e produtivo, mas não deve ser automática e é apenas admitida após a avaliação formal de desempenho. Todos os conselheiros devem ser eleitos na mesma Assembléia Geral.

2.19 Idade

Assumindo o preenchimento dos requisitos descritos nos itens 2.16 e 2.17, o que deve prevalecer na atuação do conselheiro é a sua efetiva contribuição para o Conselho, para a sociedade e para os sócios, sendo "idade" um fator de peso relativo.

Para evitar a vitaliciedade, o estatuto pode fixar um número máximo de anos de serviço contínuo no Conselho.

2.20 Mudança da ocupação principal do conselheiro

A ocupação principal é um dos fatores importantes na escolha para o Conselho. Quando houver mudança significativa, o conselheiro deve informar ao presidente do Conselho, cabendo ao Conselho decidir sobre a conveniência de continuidade ou desligamento.

2.21 Remuneração

Os conselheiros devem ser remunerados pelo seu trabalho nas bases estabelecidas pelos sócios.

A remuneração dos conselheiros deve: (i) refletir adequadamente o tempo, esforço e experiência dedicados à função; (ii) propiciar o incentivo adequado para

alinhar seus interesses aos dos sócios; e (iii) não comprometer a capacidade do conselheiro de exercer um julgamento independente, norteado pelo interesse da sociedade e de seus sócios.

Uma referência é estabelecer essa remuneração na mesma base do valor da hora de trabalho do executivo principal (“CEO”), inclusive bônus e benefícios proporcionais ao tempo efetivamente dedicado à função.

Qualquer tipo de remuneração, inclusive opções, e de benefícios do Conselho de Administração, da Diretoria e do Conselho Fiscal devem ser divulgados, se não individualmente, ao menos por grupos.

2.22 Orçamento do Conselho e consultas externas

O Conselho de Administração deve possuir orçamento anual próprio, aprovado pelos sócios.

Os conselheiros devem ter o direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos, recursos humanos, entre outros), pagos pela sociedade, para obter subsídios especializados em matérias de relevância.

Despesas necessárias para o comparecimento do conselheiro às reuniões devem ser cobertas pela sociedade.

2.23 Liderança independente do Conselho

Se os cargos de presidente do Conselho e de executivo principal (“CEO”) forem exercidos pela mesma pessoa e não for possível a separação, é recomendável que o Conselho tenha um outro líder de peso, respeitado por seus colegas e pela comunidade empresarial em geral, que possa servir como um contrapeso ao poder do primeiro.

2.24 Porta-voz da sociedade

O Conselho de Administração deve designar uma só pessoa com a responsabilidade de ser o porta-voz da sociedade, eliminando-se o risco de haver contradições entre as declarações do presidente do Conselho e as do executivo

principal (“CEO”). O diretor de relações com os investidores tem poderes delegados de porta-voz da sociedade.

2.25 Relacionamento com o executivo principal (“CEO”) e demais diretores

Uma das principais responsabilidades do Conselho é a escolha ou substituição do executivo principal (“CEO”) e definição da sua remuneração e benefícios.

Cabe ao executivo principal (“CEO”) indicar, para aprovação do Conselho, os demais diretores e respectiva remuneração.

2.26 Avaliação da Diretoria executiva

O Conselho de Administração deve fazer, anualmente, uma avaliação formal do desempenho da Diretoria executiva. Caberá ao executivo principal (“CEO”) encaminhar as avaliações de sua equipe para o Conselho, sugerir ações específicas de melhoria, anotar aspectos positivos do desempenho dos diretores e opinar sobre sua reeleição.

2.27 Planejamento da sucessão

O Conselho de Administração deve ter, sempre atualizado, um plano de sucessão do executivo principal (“CEO”) e de todas as outras pessoas-chave da sociedade.

2.28 Introdução de novos conselheiros

Cada novo conselheiro deve passar por um programa de introdução, incluindo uma pasta do Conselho de Administração com a descrição da função e responsabilidades do conselheiro, os últimos relatórios anuais, atas das assembleias ordinárias e extraordinárias, das reuniões do Conselho, planejamento estratégico, sistema de gestão e controle de riscos e outras informações relevantes sobre a sociedade. O novo conselheiro deve ser apresentado aos seus colegas, aos

diretores e às pessoas-chave da sociedade. Também deve visitar os principais locais onde a empresa desenvolve atividades.

Não deve haver distinção no tratamento de conselheiros eleitos por diversas classes de sócios, como facultado pela legislação brasileira.

2.29 Secretaria do Conselho de Administração

O Conselho deve indicar anualmente uma pessoa que, na função de secretário(a), assessorará o presidente nos aspectos formais, como documentar os processos de distribuição de material para leitura e confecção das atas e cuidar de todas as tarefas burocráticas e de procedimentos do Conselho.

Preferivelmente essa função não deve ser atribuída a membro do Conselho para evitar dispersão de esforços.

2.30 Datas e pautas das reuniões

Ao presidente do Conselho cabe a proposição de um calendário anual de reuniões ordinárias e a convocação de reuniões extraordinárias.

A periodicidade das reuniões será determinada pelas particularidades da companhia. Elas devem ocorrer com freqüência suficiente para garantir a efetividade dos trabalhos do Conselho, mas evitando-se freqüência superior à mensal, sob o risco de interferir indesejavelmente nos trabalhos da Diretoria.

As pautas das reuniões do Conselho devem ser preparadas pelo presidente, ouvidos os demais conselheiros e, se for o caso, o executivo principal (“CEO”) e demais diretores.

2.31 Documentação e preparação das reuniões

A eficácia das reuniões do Conselho de Administração depende muito da qualidade da documentação distribuída antecipadamente (mínimo de 7 dias) aos conselheiros. As propostas devem ser bem-fundamentadas. Os conselheiros devem ter lido toda a documentação e estar preparados para a reunião.

A pauta das reuniões incluirá uma descrição dos itens em andamento, indicando quando as decisões foram tomadas, relatório de progresso, datas previstas para conclusão e outros aspectos relevantes.

2.32 Atas das reuniões

Devem ser redigidas com clareza, registrar todas as decisões tomadas, abstenção de voto por conflito de interesses, responsabilidades e prazos, e ser assinadas por todos os presentes. Devem ser objeto de aprovação formal.

Votos divergentes e discussões relevantes devem constar da ata quando isso for requerido.

2.33 Auditoria independente

O relacionamento com os auditores independentes é prerrogativa indelegável do Conselho, a quem cabe escolhê-los, aprovar os respectivos honorários e planos de trabalho, bem como avaliar seu desempenho. Havendo um comitê de auditoria, caberá a este tratar desses assuntos e submetê-los à palavra final do Conselho.

2.34 Auditoria interna

A auditoria interna deve reportar-se ao Comitê de Auditoria ou, na falta deste, ao Conselho de Administração. Sua competência é verificar o funcionamento dos controles internos e se os regulamentos, instruções e políticas estão sendo observados.

O Conselho também deve aprovar o planejamento anual, analisar os resultados e monitorar a implementação das recomendações apresentadas pela auditoria interna. Em caso de terceirização desta atividade, os serviços de auditoria interna não devem ser exercidos pelos auditores independentes. Recomenda-se participação efetiva do Comitê de Auditoria e do Conselho de Administração no planejamento dos trabalhos de auditoria interna.

2.35 Relacionamento com o Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal é eleito pelos sócios. Membros do Conselho de Administração dele não podem participar.

É boa prática o Conselho de Administração (ou representantes indicados) reunir-se periodicamente com o Conselho Fiscal para tratar de assuntos de interesse comum. Pela legislação, o Conselho Fiscal tem o direito e dever de participar de reuniões do Conselho de Administração, em que se discutam assuntos sobre os quais o Conselho Fiscal deva opinar.

O Conselho Fiscal é abordado em maiores detalhes no Capítulo 5 deste Código.

O Conselho de Administração deve fornecer aos membros do Conselho Fiscal cópia integral das atas de todas as suas reuniões.

2.36 Conselheiros suplentes

Não é boa prática a eleição de conselheiros suplentes, exceto para casos de impedimento definitivo. Suplentes para ausências eventuais não têm condições de estar satisfatoriamente familiarizados com os problemas da sociedade.

2.37 Educação contínua dos conselheiros

Em face da necessidade de o conselheiro aprimorar seu desempenho e atuar com um enfoque de longo prazo, é indispensável que ele se submeta a programas de treinamento contínuo para atualização e reciclagem de conhecimentos.

2.38 Gerenciamento de riscos

O Conselho de Administração deve assegurar-se de que a Diretoria identifique preventivamente – por meio de sistema de informações adequado – e liste os principais riscos aos quais a sociedade está exposta, sua probabilidade de ocorrência, bem como as medidas e os planos adotados para sua prevenção ou minimização.

2.39 Confidencialidade

As deliberações do Conselho de Administração devem ser estritamente confidenciais. Informações privilegiadas não podem existir para nenhum acionista.

2.40 Divulgação da Responsabilidade Corporativa

Toda sociedade deve divulgar, pelo menos anualmente e com prévia aprovação do Conselho, suas políticas e práticas sociais, ambientais, de segurança do trabalho e de saúde.

3 GESTÃO

3.1 Competências – Executivo principal (“CEO”)

O executivo principal (“CEO”) deve prestar contas ao Conselho de Administração e é o responsável pela execução das diretrizes por este fixadas. Seu dever de lealdade é para com a sociedade.

Cada um dos diretores é pessoalmente responsável pelas suas atribuições na gestão e deve prestar contas disso ao executivo principal (“CEO”) e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos, na presença do executivo principal (“CEO”).

3.2 Indicação dos diretores

Cabe ao executivo principal (“CEO”) a indicação dos diretores para aprovação do Conselho de Administração.

3.3 Relacionamento com as partes interessadas (“stakeholders”)

Partes interessadas são indivíduos ou entidades que assumam algum tipo de risco, direto ou indireto, em face da sociedade. São elas, além dos acionistas, os empregados, clientes, fornecedores, credores, governos, entre outros. O executivo

principal (“CEO”) e os demais diretores são responsáveis pelo relacionamento transparente com as partes interessadas.

3.4 Transparência (“*disclosure*”)

O executivo principal (“CEO”) deve prestar todas as informações que sejam pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis, e a todos os interessados, prevalecendo a substância sobre a forma.

A Diretoria deve buscar a clareza e objetividade das informações, por meio de linguagem acessível ao público-alvo.

As informações devem ser equilibradas e de qualidade, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta compreensão e avaliação da sociedade.

Toda informação que possa influenciar decisões de investimento deve ser divulgada imediata e simultaneamente a todos os interessados. Internet e outras tecnologias devem ser exploradas para buscar a rapidez e larga difusão de tais informações.

3.5 Relatório anual

O relatório anual é a mais importante e mais abrangente informação da sociedade e, por isso mesmo, não deve se limitar às informações exigidas por lei. Envolve todos os aspectos da atividade empresarial em um exercício completo, comparativamente a exercícios anteriores, ressalvados os assuntos de justificada confidencialidade, e destina-se a um público diversificado.

O relatório anual deve incluir a mensagem de abertura, escrita pelo presidente do Conselho de Administração ou da Diretoria, o relatório da administração e o conjunto das demonstrações financeiras, acompanhadas, quando for o caso, do parecer da auditoria independente e do Conselho Fiscal.

A preparação do relatório anual é de responsabilidade da Diretoria, mas o Conselho de Administração deve aprová-lo e recomendar sua aceitação ou rejeição pela assembléia geral.

3.5.1 Práticas de Governança Corporativa

O relatório anual deve mencionar as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela sociedade ou que serão implementadas a curto prazo.

3.5.2 Participações e remuneração dos conselheiros e diretores

O relatório anual deve especificar a participação no capital da sociedade e a remuneração individual ou agregada dos administradores, destacando as mudanças havidas nessa participação ao longo do ano, explicitando os mecanismos de remuneração variável, quando for o caso, e seu impacto no resultado.

3.5.3 Padrões internacionais de contabilidade

As sociedades devem reconhecer as tendências internacionais e as exigências do mercado e preparar as demonstrações financeiras também de acordo com os padrões de contabilidade internacionalmente aceitos.

3.6 Controles internos

O principal executivo é responsável pela criação de sistemas de controle internos que organizem e monitorem um fluxo de informações corretas, reais e completas sobre a sociedade, como as de natureza financeira, operacional, de obediência às leis e outras que apresentem fatores de risco importantes. A efetividade de tais sistemas deve ser revista no mínimo anualmente.

3.7 Código de Conduta

A Diretoria deve desenvolver um código de conduta a ser aprovado pelo Conselho de Administração, devendo zelar por seu cumprimento por toda a sociedade (vide capítulo 6).

3.8 Avaliação do Executivo Principal (“CEO”) e da Diretoria

O principal executivo deve ser anualmente avaliado pelo Conselho de Administração e é responsável pelo processo de avaliação da Diretoria e pela informação do resultado ao Conselho de Administração.

3.9 Remuneração

A remuneração da Diretoria deve estar estruturada de forma a vincular-se a resultados, por meio de incentivos inteligentes e coerentes, para que seu desempenho coincida com o que seja melhor para a sociedade e para os sócios.

A remuneração deve ser estabelecida de forma a criar os incentivos apropriados para a geração de valor a longo prazo, e isso se aplica não só à Diretoria, mas aos funcionários em todos os níveis da Sociedade.

As organizações devem ter um procedimento formal e transparente para desenvolver sua política de remuneração e estabelecer o pacote de salários de seus executivos. Nenhum diretor deve estar envolvido em qualquer decisão que abranja sua própria remuneração.

Opções de compra de ações da companhia a preços descontados devem ser evitadas.

Os sistemas de avaliação e remuneração devem ter um caráter de longo prazo, além de uma simetria de riscos que não permita atitudes que beneficiem a diretoria em detrimento dos acionistas. O sistema de remuneração, por exemplo, deve ser suficientemente atrativo, sem excessos, sempre considerando o potencial de geração de valor ao acionista.

A estrutura de incentivos deve incluir um sistema de freios e contrapesos que indique os limites de atuação de cada agente, evitando que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização.

3.10 Acesso as instalações, informações e arquivos

A Diretoria deve facilitar o acesso dos membros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal às instalações da companhia e às informações, aos arquivos e documentos necessários ao desempenho de suas funções.

4 AUDITORIA INDEPENDENTE

4.1 Auditoria independente

Toda sociedade deve ter auditoria independente, pois se trata de um agente de governança corporativa de grande importância para todas as partes interessadas, uma vez que sua atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

4.2 Parecer dos auditores independentes

De forma clara, os auditores independentes devem expressar opinião sobre se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira e os resultados do período. No parecer estão definidos o escopo, os trabalhos efetuados, a opinião emitida e, por consequência, a responsabilidade assumida.

4.3 Contratação, remuneração, retenção e destituição

O Conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditoria estabelece com os auditores independentes o plano de trabalho e o acordo de honorários. O Comitê de Auditoria deve recomendar ao Conselho a contratação, remuneração, retenção e substituição do auditor independente.

4.4 Recomendações do auditor independente

Os auditores independentes devem reportar ao Comitê de Auditoria e, na falta deste, diretamente ao Conselho de Administração os seguintes pontos: discussão das principais políticas contábeis; deficiências relevantes e falhas significativas nos controles e procedimentos internos; tratamentos contábeis alternativos; casos de discordâncias com a Diretoria; avaliação de riscos e análise de possibilidade de fraudes.

4.5 Contratação e independência

Recomenda-se que os auditores, em benefício de sua independência, sejam contratados por período predefinido, podendo ser recontratados após avaliação formal e documentada, efetuada pelo Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração, de sua independência e desempenho, Auditoria Independente observadas as normas profissionais, legislação e os regulamentos em vigor. Recomenda-se que a eventual renovação do contrato com a firma de auditoria, após prazo máximo de 5 (cinco) anos, seja submetida à aprovação da maioria dos acionistas presentes em assembléia geral, incluindo ordinaristas e preferencialistas. Para as companhias abertas, devem ser observadas as regras aplicáveis.

4.6 Serviços extra-auditoria

O Conselho de Administração deve assegurar-se de que os procedimentos adotados pelos auditores garantam independência e objetividade, especialmente quando os mesmos auditores prestam outros serviços. O Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, o Conselho, deve estar ciente de todos os serviços (inclusive os respectivos honorários) prestados pelos auditores independentes, de forma a garantir que não seja colocada em dúvida a independência do auditor e que se evitem potenciais conflitos de interesses.

Quando houver comprometimento da independência, o Conselho deve decidir quanto ao uso de outros consultores ou outros auditores.

O Conselho deve divulgar às partes interessadas a proporcionalidade entre os honorários pagos aos auditores pelos serviços de auditoria e os eventuais pagamentos por outros serviços.

A independência dos auditores aplica-se também quanto a situações em que poucos clientes representem parcelas substanciais do faturamento de uma única empresa de auditoria. Cabe ao Comitê de Auditoria e/ou Conselho de Administração assegurar-se também de que os auditores independentes não dependam financeiramente da empresa auditada.

4.7 Normas profissionais de independência

O auditor independente deve assegurar anualmente, por escrito ao Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, ao Conselho de Administração, a sua independência em relação à sociedade.

O relacionamento entre os auditores independentes e o executivo principal (“CEO”), os diretores e a sociedade deve ser pautado pelo profissionalismo e independência. Os auditores independentes e a Diretoria devem informar ao Comitê de Auditoria ou, na sua ausência, diretamente ao Conselho de Administração, qualquer caso em que um membro da equipe de trabalho dos auditores independentes seja recrutado pela sociedade para desempenhar funções de supervisão dos relatórios financeiros. Na eventualidade de o sócio responsável técnico vir a ser contratado pela sociedade, o Conselho de Administração deve avaliar a continuidade da relação com os auditores independentes.

5 CONSELHO FISCAL

5.1 Conselho Fiscal

O Conselho Fiscal, parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, é um órgão não-obrigatório que tem como objetivos fiscalizar os atos da administração, opinar sobre determinadas questões e dar informações aos sócios.

Deve ser visto como uma das ferramentas que visam agregar valor para a sociedade, agindo como um controle independente para os sócios.

5.2 Composição

A lei define a forma de eleição dos conselheiros fiscais. Os sócios controladores devem abrir mão da prerrogativa de eleger a maioria dos membros, permitindo que o último membro do Conselho Fiscal seja eleito por sócios que representem a maioria do capital social, em assembléia na qual a cada ação – independentemente de espécie ou classe – corresponda um voto.

Controladores e minoritários devem ter uma participação paritária, com um membro adicional eleito pelos sócios que representem a totalidade do capital social.

Sócios controladores e minoritários¹⁶ devem debater a composição do Conselho Fiscal antes de sua eleição, de forma a alcançar a desejável diversidade de experiências profissionais, pertinentes às funções do Conselho e ao campo de atuação da sociedade.

5.3 Agenda de trabalho

Para permitir um trabalho mais efetivo, as prioridades do Conselho Fiscal devem ser estabelecidas pelos seus membros, em sintonia com as expectativas dos sócios.

Deve deliberar sobre uma agenda mínima de trabalho, que incluirá os focos de suas atividades no exercício. Essa agenda deve incluir uma relação das reuniões ordinárias, assim como as informações que serão enviadas periodicamente aos conselheiros.

Ao Conselho Fiscal convém introduzir um regimento interno que não iniba a liberdade de ação individual dos conselheiros. Nenhum documento do Conselho Fiscal deve restringir a atuação individual do conselheiro, como prevista em lei. Já o conselheiro deve se preocupar em não tornar essa prerrogativa contraproducente, buscando sempre que possível uma atuação em harmonia com os demais conselheiros.

5.4 Relacionamento com os sócios

A responsabilidade dos conselheiros é com a sociedade, independente daquele que o tenha indicado. Assim, sua atuação deve ser pautada pela equidade, transparência, independência e, como regra geral, confidencialidade.

¹⁶ **Acionista minoritário:** Proprietário de ações, cujo total não lhe permite participar do controle da companhia. **Acionista majoritário:** Pessoa física ou jurídica, ou grupo de pessoas vinculadas por acordo de voto, ou sob controle comum, que: a) seja titular de direitos de sócio que lhe assegurem a maioria dos votos nas deliberações da assembléia geral e o poder de eleger a maioria dos administradores da companhia; b) use efetivamente seu poder para dirigir as atividades sociais e orientar o funcionamento dos órgãos da companhia.

5.5 Relacionamento com o Comitê de Auditoria

O Conselho Fiscal não substitui o Comitê de Auditoria. Enquanto este é órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração, aquele é instrumento de fiscalização com atribuições definidas diretamente pelos sócios. Quando ambos estiverem em funcionamento, é natural haver alguma superposição de funções, hipótese em que os dois órgãos devem coordenar suas atividades. É recomendável que esses órgãos tenham algumas reuniões conjuntas, com eventual participação dos auditores independentes.

5.6 Relacionamento com os auditores independentes

O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho dos auditores independentes e o seu relacionamento com a administração. Os auditores devem comparecer às reuniões do Conselho Fiscal sempre que isso for solicitado por seus membros, para prestar informações relacionadas ao seu trabalho. Conselho Fiscal e auditores independentes devem buscar uma agenda de trabalho produtiva e mutuamente benéfica.

A administração não poderá obstruir ou dificultar a comunicação entre quaisquer membros do Conselho Fiscal e os auditores independentes. A administração deve inclusive disponibilizar aos membros do Conselho Fiscal relatórios e recomendações emitidos por auditores independentes ou outros peritos.

5.7 Relacionamento com a auditoria interna

O Conselho Fiscal deve acompanhar o trabalho da auditoria interna, em cooperação com o Comitê de Auditoria. O Conselho de Administração poderá ainda determinar a existência de canais de comunicação entre a auditoria interna e o Conselho Fiscal, como forma de garantir o monitoramento independente de todas as atividades da sociedade.

5.8 Remuneração do Conselho Fiscal

Os conselheiros fiscais devem ter remuneração adequada, ponderadas a experiência e a qualificação necessárias para o exercício da função. Farão “*jus*” ao reembolso de quaisquer despesas necessárias ao desempenho dessa função.

5.9 Pareceres do Conselho Fiscal

Incluir na política de divulgação de informações da companhia as opiniões e os documentos elaborados pelo Conselho Fiscal (dissidentes ou não), inclusive a divulgação dos votos e das justificativas dos conselheiros fiscais sobre as demonstrações financeiras.

6 CONDOTA E CONFLITO DE INTERESSES

6.1 Código de conduta

Dentro do conceito das melhores práticas de governança corporativa, além do respeito às leis do país, toda sociedade deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários, elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por este aprovado. O código de conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

6.1.1 Abrangência

O código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, sócios, funcionários, fornecedores e demais partes relacionadas (“*stakeholders*”). Conselheiros e executivos não devem exercer sua autoridade em benefício próprio ou de terceiros. O código de conduta deve cobrir principalmente os seguintes assuntos:

- a) Cumprimento das leis e pagamento de tributos;
- b) Pagamentos ou recebimentos questionáveis;

- c) Conflito de interesses;
- d) Informações privilegiadas;
- e) Recebimento de presentes;
- f) Discriminação no ambiente de trabalho;
- g) Doações;
- h) Meio ambiente;
- i) Assédio moral ou sexual;
- j) Segurança no trabalho;
- k) Atividades políticas;
- l) Relações com a comunidade;
- m) Uso de álcool e drogas;
- n) Direito à privacidade;
- o) Nepotismo;
- p) Exploração do trabalho adulto ou infantil;
- q) Política de negociação das ações da empresa;
- r) Processos judiciais e arbitragem;
- s) Mútuos entre partes relacionadas; e
- t) Prevenção e tratamento de fraudes.

6.2 Conflito de interesses

Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da sociedade. Essa pessoa deve manifestar, tempestivamente, seu conflito de interesses ou interesse particular, sob pena de qualquer outra pessoa fazê-lo.

Definições de independência foram dadas, neste Código, para conselheiros de administração (vide tópico 2.12), sócios (vide tópico 1.5.8) e para auditores independentes (vide tópico 4.7). Critérios similares valem para diretores ou qualquer funcionário ou representante da sociedade. Os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade para com a sociedade e a totalidade dos sócios e não apenas para com aqueles que os elegeram.

6.2.1 Operações com partes relacionadas

É dever dos membros do Conselho de Administração monitorar e administrar potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do Conselho e dos sócios, de forma a evitar o mau uso dos ativos da sociedade e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas. O conselheiro deve zelar para que essas transações sejam conduzidas dentro de parâmetros de mercado, em termos de prazos, taxas e garantias, e que estejam claramente refletidas nos relatórios da sociedade.

Sempre que possível, essas operações devem ser embasadas por laudos de avaliação independentes, elaborados com base em premissas realistas e em informações referendadas por terceiros, não relacionados com as partes envolvidas na operação, sejam eles bancos, advogados, empresas de consultoria especializada ou outras.

Em princípio, empréstimos em favor do controlador e de partes relacionadas devem ser proibidos. O estatuto da empresa deve vedar essas operações.

6.2.2 Afastamento das discussões e deliberações

Tão logo tenha sido identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida deve afastar-se, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações. O afastamento temporário deve ser registrado em ata.