FDC

Para ser relevante.

www.fdc.org.br

FUNDAÇÃO DOM CABRAL
Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios

Andréa Duarte

Dione Sousa Ramalho

Matheus Pereira Barbosa

Mariana dos Santos Viana

Miriam Regina Ferreira Castro Mendes

Rita Tinoco Araujo de Andrade

GOVERNANÇA CORPORATIVA: MANUAL DE IMPLANTAÇÃO PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro

2022

SEST SENAT | Serviço Social do Transporte Serviço Nacional de Aprendizagem do Transporte

ITL | Instituto de Transporte e Logística

Andréa Duarte
Dione Sousa Ramalho
Matheus Pereira Barbosa
Mariana dos Santos Viana
Miriam Regina Ferreira Castro Mendes
Rita Tinoco Araujo de Andrade

GOVERNANÇA CORPORATIVA: MANUAL DE IMPLANTAÇÃO PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DO RIO DE JANEIRO

Rio de Janeiro
2022

Andréa Duarte
Dione Sousa Ramalho
Matheus Pereira Barbosa
Mariana dos Santos Viana
Miriam Regina Ferreira Castro Mendes
Rita Tinoco Araujo de Andrade

GOVERNANÇA CORPORATIVA: MANUAL DE IMPLANTAÇÃO PARA EMPRESAS DE TRANSPORTE RODOVIÁRIO DO RIO DE JANEIRO

Projeto apresentado à Fundação Dom Cabral como requisito parcial para a conclusão do Programa de Pós-graduação em Gestão de Negócios.

Professor orientador: Fábio Risério

Rio de Janeiro
2022

Dedicamos este projeto de pesquisa aos nossos familiares. Sem eles por perto os resultados não seriam os mesmos. Gratos pela compreensão nos momentos de ausência e apoio em todas as etapas.

RESUMO

O presente projeto aplicativo teve como objetivo analisar os aspectos inerentes à Governança Corporativa, em empresas de transporte rodoviário do estado do Rio de Janeiro, a fim de elaborar um modelo propositivo para essas. Este trabalho iniciou-se conceituando Governança Corporativa e analisando os principais tópicos do tema, bem como a criação de valor nas empresas obtida por sua adoção. Visando utilizar as melhores práticas de Governança Corporativa do país, como parâmetro para a elaboração do projeto, foi realizada a análise da sua adoção em três empresas consideradas referência em seus setores de atuação. Em seguida, por meio da aplicação de um questionário, foi possível avaliar o nível de maturidade em práticas de Governança Corporativa em 17 empresas do setor de transporte rodoviário do Rio de Janeiro. De posse das análises e levantamentos realizados, foi elaborado o modelo propositivo com a estrutura de Governança Corporativa, bem como as recomendações aplicáveis, confrontando as melhores práticas do mercado com as estruturas empresariais e peculiaridades deste setor.

Palavras-chave: Governança Corporativa; transporte rodoviário de passageiros; geração de valor; melhores práticas de governança; modelo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura de um Sistema de Governança Corporativa.....211
Figura 2 - Pirâmide do valor agregado.....26
Figura 3 - Sistema de sustentabilidade 41
Figura 4 - Plano Estratégico de Sustentabilidade da Raízen.....45
Figura 5 - Governança Corporativa em 5 *steps* 61
Figura 6 - *Timeline* da implantação por *steps* 62
Figura 7 - Ciclo do PDCA.....78

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Cargo / função 52
Gráfico 2 - Departamento onde atua 53
Gráfico 3 - Tempo de empresa 53
Gráfico 4 - Políticas de Governança Corporativa 54
Gráfico 5 - Práticas de Governança Corporativa 55
Gráfico 6 - Pilares IBGC 56
Gráfico 7 - Top 3 em geração de valor 56
Gráfico 8 - Top 3 em práticas de Governança Corporativa 57
Gráfico 9 - Desafios no estabelecimento de práticas de Governança Corporativa 58
Gráfico 10 - Outros desafios 58
Gráfico 11 - Avaliação de práticas de Governança Corporativa 59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escopo do *benchmarking* 33
Quadro 2 - Empresas reconhecidas no ranking Merco de Governança Corporativa 34
Quadro 3 - Quadro de Valores LIFE 2.0 36
Quadro 4 - Conselho consultivo 40
Quadro 5 - Potenciais investimentos de cada *step* do modelo de Governança Corporativa 79
Quadro 6 - Aspectos primordiais à avaliação da viabilidade técnica e operacional 83

LISTA DE ABREVIATURAS

CEO	*Chief Executive Officer*
CPI	Comissões Parlamentares de Inquérito
ESG	*Environmental, social and governance*
Fetranspor	Federação de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro
GM	*General Motors*
GNDI	*Global Network of Director Institutes*
GC	Governança Corporativa
IBGC	Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
IBPA	Instituto Brasileiro de Perícia Automotiva
IGCLA	*Institutos de Gobierno Corporativo de Latino America*
JV	*Joint Venture*
KPI	*Key Performance Indicator*
OTC	*Over-the-counter*
PDCA	*Plan, do, check and act*
ROI	Retorno sobre investimento
RI	Relações com Investidores

SUMÁRIO

1 **INTRODUÇÃO**..... 12
1.1 **Contextualização e relevância do projeto**..... 14
1.2 **Problema de pesquisa**..... 16
1.3 **Objetivos**..... 17
1.3.1 Objetivo geral..... 17
1.3.2 Objetivos específicos..... 17

2 BASES CONCEITUAIS..... 17
2.1 Governança Corporativa..... 17
2.2 Governança Corporativa e criação de valor..... 25
2.3 Governança Corporativa no setor de transporte..... 28

3 METODOLOGIA..... 30
3.1 Tipo de pesquisa..... 30
3.2 Justificativa..... 31
3.3 Coleta e tratamento dos dados..... 31
3.4 Apresentação e análise dos dados..... 31

***4 BENCHMARKING* E PESQUISA DE MERCADO**..... 32
4.1 *Benchmarking*..... 32
4.2 Sobre a Bayer..... 34
4.2.1 Governança Corporativa na Bayer..... 35
4.2.2 Benchmarking Bayer..... 37
4.3 Sobre a Bunge..... 38
4.3.1 Governança Corporativa da Bunge..... 39
4.3.2 Benchmarking Bunge..... 42
4.4 Sobre a Raízen..... 43
4.4.1 Governança Corporativa da Raízen..... 44
4.4.2 Benchmarking Raízen 45
4.5 Realidades organizacionais..... 46
4.6 Percepção de empresas do setor sobre Governança Corporativa..... 52

5 MODELO PROPOSTO 60
5.1 Viabilidade 78
5.1.1 Viabilidade Financeira 79
5.1.2 Viabilidade técnica e operacional 82
5.1.3 Viabilidade estratégica 84

6 CONCLUSÃO 86

REFERÊNCIAS 89

APÊNDICE I 92

APÊNDICE II 93

1 INTRODUÇÃO

A governança de uma organização é fator primordial para a geração de valor, seja na condução do negócio, na escolha do cliente final e na relação com os *stakeholders*. A execução de uma gestão estruturada e assertiva faz diferença no resultado organizacional, tanto interna quanto externamente.

De acordo com o artigo publicado por Sandra Guerra (2013)[1]:

> A adoção de boas práticas, fundamentadas nos princípios de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, pode beneficiar as companhias de diferentes formas, ora associados à maior facilidade de captação de recursos e à redução do custo de capital, ora atrelados ao melhor desempenho operacional por meio do aprimoramento do processo decisório na alta administração e mecanismos de controle. A criação de valor é tecida a partir de um ambiente de confiança e de uma perspectiva de longo prazo que leva em consideração o ambiente e a sociedade. Quando confio, não preciso descontar a incerteza no preço. Isso se aplica a um investidor assim como a um profissional que aposta o seu maior capital, seu tempo e seu talento, atrelando seu destino ao de uma empresa.[1]. (GUERRA, 2013).

Para a compreensão da importância deste pilar para a geração de valor de empresas de transporte rodoviário de passageiros no estado do Rio de Janeiro, e levando-se em consideração que, predominantemente, as empresas desse setor ainda adotam um modelo de gestão familiar, acredita-se na necessidade do aprimoramento de suas práticas de gestão e governança, por meio do diagnóstico dos seus principais desafios e oportunidades, e a busca das melhores práticas no mercado, observando os norteadores que regem a Governança Corporativa, com o intuito de aperfeiçoar a tomada de decisões e melhorar a imagem das empresas do setor para adquirir um crescimento estruturado.

Por meio da implantação desses norteadores, as empresas conseguiram, de forma transparente, responsável e ética, equilibrar os interesses da alta administração e demais *stakeholders*, bem como estarem competitivas por meio de práticas sustentáveis e atrativas.

Guerra (2013) cita no artigo Governança Corporativa e Criação de Valor:

> Nosso desafio agora está em buscar qualidade e efetividade na implementação das boas práticas. É necessário que a abordagem deixe de ser voltada ao formalismo apenas, e vá para Governança que funciona bem e gera valor interno e externo. A Governança do ser prevalecendo sobre a Governança do parecer ser, pois esta última

[1] GUERRA, Sandra. **Governança Corporativa e Criação de Valor**. Disponível em <https://bettergovernance.com.br/Uploads/Docs/AR15052014-64558.pdf >. Acesso em: 29 de março de 2022.

> está mais focalizada no que se mostra para fora do que a consistência das práticas de fato adotadas. Isso pode acontecer quando a motivação é apenas com o cumprimento de regras, em geral associada à obtenção de um benefício de curto prazo.[2]. (GUERRA, 2013, pg. 7).

O presente estudo tem como objetivo propor um modelo propositivo de Governança Corporativa (GC) com aplicabilidade para empresas de transporte rodoviário do estado do Rio de Janeiro, que possibilite uma geração de valor para os seus negócios, com tomada de decisão assertiva, aumento da captação de financiamento e investimentos, aumento na confiabilidade do usuário e uma longevidade das organizações em relação ao mercado. E que não seja somente uma formalidade, mas que realmente possibilite uma transformação corporativa de dentro para fora.

O desenvolvimento deste estudo materializa-se em pesquisa bibliográfica acerca do tema, o levantamento e identificação das melhores práticas do mercado e o nível de maturidade das empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros, definindo-se, então, as bases do modelo propositivo, objetivo deste projeto aplicativo.

Para melhor compreensão do tema abordado, das teorias e conceitos empregados, o trabalho estrutura-se em cinco capítulos, sendo que o presente capítulo aborda a contextualização do tema trabalhado, assim como o problema de pesquisa e os objetivos do estudo. O segundo capítulo contém o embasamento teórico a partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema Governança Corporativa, criação de valor e o setor de transporte rodoviário de passageiros.

O terceiro capítulo contém a descrição do processo metodológico que suporta a aplicação e análise do diagnóstico sobre o tema Governança Corporativa. O quarto capítulo traz o resultado de um levantamento sobre as melhores práticas de Governança Corporativa no mercado. Para tal, foram realizadas três reuniões de *benchmarkings* e foi desenvolvido um formulário para enquete com questões que tendem a abordar, resumidamente, o cenário da empresa, a realidade organizacional quanto ao assunto de Governança Corporativa e o valor obtido pela sua adoção. Foram obtidas 17 respostas que, tabuladas e analisadas, permitem um diagnóstico do tema e uma reflexão sobre as condições encontradas.

---

[2] GUERRA, Sandra. **Governança Corporativa e Criação de Valor**. Disponível em: <https://bettergovernance.com.br/Uploads/Docs/AR15052014-64558.pdf >. Acesso em: 29 de mar. de 2022.

Em resposta ao problema de pesquisa e à realidade analisada por meio do levantamento e *benchmarking*, o quinto capítulo descreve um modelo propositivo de Governança Corporativa no transporte rodoviário de passageiros do estado do Rio de Janeiro, assim como sua análise de viabilidade financeira, estratégica técnica e operacional para implementação do modelo para empresas de diferentes realidades organizacionais.

Por fim, o sexto capítulo traz a conclusão da análise dos tópicos levantados durante o desenvolvimento deste projeto que visa fornecer às empresas do setor as melhores práticas de Governança Corporativa que possam gerar valor aos seus negócios.

É interessante pensar que as empresas de Transporte Rodoviário do Estado do Rio de Janeiro, precisam se preocupar com a ocorrência de falhas no processo de Governança Corporativa e os aspectos que deixam de ser atendidos. Esse processo de não adoção das boas práticas de GC resultaram em escândalos corporativos divulgados na mídia.

Nos últimos anos, o sistema de transporte Rodoviário de passageiros tenta sobreviver em meio a falências, pedidos de recuperação judicial e desemprego. Próximo de um colapso. Pode-se entender pelos graves problemas relatados que a Governança Corporativa é de grande valia para o setor.

Tamanha é a importância da transparência e dos princípios de boas práticas para construção de organizações mais eficientes e justas. A Governança Corporativa é uma jornada, não o destino. Salientamos ainda, que é possível aprender com os erros e acertos a cada etapa do caminho.

1.1 Contextualização e relevância do projeto

Transporte é um dos temas de grande relevância na administração de uma cidade. Por meio dele, os trabalhadores conseguem se deslocar de suas casas ao seu ofício, diariamente, sendo considerado um serviço essencial e de direito da população. Na cidade do Rio de Janeiro, existem diversas empresas responsáveis por serviços que interligam todas as zonas do município. É possível afirmar, portanto, que as organizações responsáveis por esse serviço precisam atingir, diariamente, sua missão, de forma eficaz e da forma que melhor atenda os seus clientes.

Além disso, é fato que, atualmente as empresas não existem mais para atender apenas às demandas dos seus acionistas, e é evidente que a cada dia é exigido das organizações uma atuação mais transparente, pautada na equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, pilares da Governança Corporativa, que afetam diretamente a geração de valor das organizações.

A opção por um modelo de Governança Corporativa eficaz, por parte das empresas de transporte rodoviário de passageiros, indica uma forma de posicionamento frente aos principais desafios vivenciados no setor, atualmente, tais como: a falta de transparência nos negócios; a falta de credibilidade das organizações frente à população; a competitividade entre as empresas frente a uma licitação na qual o tema possa ser requisito.

No começo da década de 2010, foi aprovado o início de uma Comissões Parlamentar de Inquérito (CPI) das empresas de transporte do município do Rio de Janeiro, após pressão da população, em geral, devido à falta de qualidade e padronização no atendimento e, também, devido a aumentos das tarifas.

De acordo com a CPI dos ônibus, alguns dos motivos de sua instauração foram: indícios de atentado ao princípio da modicidade tarifária e quebra do equilíbrio econômico-financeiro dos contratos em favor dos concessionários; limites e insuficiências nos contratos oriundos do Edital CO n 010 / 2010 e indícios de formação de cartel.

O tamanho desses desafios ficou mais evidente com a divulgação dos escândalos de corrupção que ganharam as manchetes dos jornais durante um longo período no Rio de Janeiro. Um dos casos divulgados foi a denúncia do Ministério Público Federal de que empresários do transporte de ônibus do Rio de Janeiro pagavam propinas para autoridades responsáveis pela fiscalização do transporte público do Estado. Essa investigação, intitulada Ponto Final, foi um desdobramento da Operação Lava Jato, que “rastreou o pagamento de propina a políticos e agentes públicos que chegaram a R$260 milhões entre 2010 e 2016”. A Federação de Transportes de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro (Fetranspor), a qual congrega 10 sindicatos de empresas de ônibus, foi citada como responsável por gerir o caixa da propina.

Todos esses escândalos foram noticiados pela mídia, na época, e levaram a uma descrença da população no setor. Pode-se afirmar, portanto, que é de relevância para o setor, a implantação da Governança Corporativa nessas organizações, com o objetivo de maior transparência para os seus *stakeholders*.

E ainda se faz necessário levar em consideração as questões relacionadas ao tema da mobilidade urbana que se tornou complexo, sendo importante ressaltar, a configuração da

cidade, o crescimento urbano acelerado que acentua a desigualdade socioeconômica, a falta de qualidade nos serviços prestados, que gera na sociedade a imagem de que o sistema de mobilidade urbana é deficiente. Essa percepção influencia o uso do transporte público pela população, que leva os passageiros a optarem, cada dia mais, pelo transporte individual. Vale mencionar, os incentivos à venda e utilização de veículos privados e poucos estímulos ao transporte coletivo.

Para reverter esse cenário se faz necessário que as empresas do setor passem por uma mudança significativa na forma de gerir e governar os seus negócios, rompendo com práticas arcaicas, como: a falta de ética; a inexistência de políticas de relacionamento com os clientes; e a pouca transparência para a própria manutenção e preservação da sua imagem institucional.

Dessa forma, o presente estudo pretende criar um modelo propositivo para utilização das práticas de Governança Corporativa para as empresas de transporte rodoviário de passageiros do Estado do Rio de Janeiro como forma de criar valor e enfrentar os desafios do setor.

1.2 Problema de pesquisa

De acordo com o contexto apresentado, percebe-se a necessidade da implementação de práticas de Governança Corporativa visando a criação de valor nas empresas do setor de transporte rodoviário do Estado do Rio de Janeiro. Entretanto, nota-se que grande parte, das produções acadêmicas e materiais disponíveis sobre o tema, é voltada às grandes corporações, o que diverge da realidade do cenário nacional do setor, que, em sua maioria, é composto por empresas de porte médio e de gestão familiar.

Diante disso, é preciso compreender e analisar a realidade dessas empresas, para verificar quais princípios, metodologias e práticas podem ser aplicados. No caso deste estudo, quais os principais aspectos inerentes às boas práticas no mercado podem ser aplicados nas empresas de transporte rodoviário do Estado do Rio de Janeiro. Dessa forma, surge o problema de pesquisa norteado pela seguinte questão: como criar um modelo propositivo de práticas de Governança Corporativa para geração de valor para empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros no Estado do Rio de Janeiro?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Implementar um modelo propositivo de Governança Corporativa que contribua para a geração de valor das empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros do Estado do Rio de Janeiro.

1.3.2 Objetivos específicos

- Conceituar e contextualizar práticas de Governança Corporativa;
- Analisar os desafios e oportunidades apresentados pela Governança Corporativa;
- Levantar as melhores práticas de Governança Corporativa no mercado;
- Avaliar o grau de maturidade em relação às práticas de Governança Corporativa nas empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros do Estado do Rio de Janeiro;
- Propor um modelo propositivo de Governança Corporativa direcionado às empresas de transporte rodoviário de passageiros do Estado do Rio de Janeiro; e
- Analisar a viabilidade do modelo.

2 BASES CONCEITUAIS

2.1 Governança Corporativa

Após o fim da Segunda Guerra Mundial (1945), [3]houve uma mudança na estrutura de propriedade das empresas, pois passou a se caracterizar por uma propriedade dispersa, na qual as companhias listadas em bolsa de valores teriam, a partir daquele momento, um conjunto disperso de proprietários (ou acionistas). Fato esse totalmente divergente do período antes da

[3] Conceitos de governança corporativa. **IBGP.** Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/conceitos-de-governanca-corporativa/>. Acesso em: 29 de mar. de 2022.
Governança Corporativa: o Segredo do Sucesso nas Organizações. **Compliance Advisory Brazil,** 10 de jun. de 2020. Disponível em: <https://www.techedgegroup.com/pt/blog/governan%C3%A7a-corporativa?>. Acesso em: 29 de mar. de 2022.

guerra, no qual as propriedades eram concentradas em poucas mãos e seguindo a tradição familiar.

A partir desse novo contexto, as interferências diretas se tornaram impraticáveis. O sócio passou a contratar outra pessoa (agente) para que administrasse a empresa em seu lugar. Os executivos/acionistas contratados tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios (maiores salários, maior estabilidade de emprego, mais poder), agindo com maior inclinação a interesses próprios do que aos interesses da empresa e dos demais envolvidos. Diante desse cenário e buscando minimizar a falta de sintonia entre interesses, Jensen e Meckling (1976) sugeriram que as organizações deveriam adotar uma série de ações, a fim de alinhar os interesses de todos, mas, principalmente, garantir o sucesso e continuidade do negócio.

Na década de 1980, ocorreram graves escândalos contábeis, que vieram à tona em 1990, sendo publicado na Inglaterra, em 1992, o primeiro código de boas práticas de Governança Corporativa. Logo em seguida, a General Motors (GM), nos Estados Unidos, também divulgou seu código de Governança Corporativa. Deste momento em diante, outras companhias também aderiram a esses novos manuais.

No Brasil, esse movimento tomou mais forma a partir das privatizações e da abertura do mercado nacional (1990). Em 1999 o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), antes chamado de Instituto Brasileiro de Perícia Automotiva (IBPA), lançou o primeiro código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, com o intuito de que os protagonistas da sociedade adotem práticas transparentes, responsáveis e equânimes na administração das organizações.

O IBGC é uma organização sem fins lucrativos, referência nacional e internacional em Governança Corporativa. O instituto contribui para o desempenho sustentável das organizações, por meio da geração e disseminação de conhecimento das melhores práticas em Governança Corporativa, influenciando e representando os mais diversos agentes, visando uma sociedade melhor.

Fundado em 27 de novembro de 1995, em São Paulo, o IBGC desenvolve programas de capacitação e certificação profissionais, eventos e, também, atua, regionalmente, por meio de oito capítulos regionais nos estados de Brasília, Ceará, Minas Gerais, Paraná, Pernambuco, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina e dois núcleos nos estados da Bahia e Interior Paulista.

Atualmente, o IBGC integra a rede de Institutos de Gobierno Corporativo de Latino America (IGCLA) e o Global Network of Director Institutes (GNDI), grupo que congrega institutos relacionados a governança e conselho de administração ao redor do mundo.

Para alcançar seu propósito, seu comportamento é pautado em quatro valores:

- Proativismo - comprometimento com a capacitação de agentes, com o desenvolvimento e a disseminação das melhores práticas;
- Diversidade - valorização e incentivo à multiplicidade de ideias e opiniões;
- Independência - soberania nos princípios, zelo pela imagem e imparcialidade em face de quaisquer grupos de interesse;
- Coerência - harmonia entre as iniciativas e os princípios da Governança Corporativa – transparência, equidade, prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa.

Com esse conjunto de valores que fomentam e suportam a implantação das práticas de Governança Corporativa, nacional e mundialmente, o movimento mundial foi tomando mais importância e forma, os investidores mostraram-se dispostos a investir mais em empresas que adotam as práticas de Governança Corporativa.

No decorrer do tempo, a Governança Corporativa se consolidou como um conjunto de melhores práticas, pelo qual as empresas se direcionam e se monitoram (gestão), envolvendo órgãos de fiscalização, sócios, administração e diretoria e quaisquer outras partes interessadas.

A Governança Corporativa visa alinhar o interesse de todos os *stakeholders* (internos e externos), impactando na imagem da empresa e exaltando sua transparência, o que fortalece seu valor econômico de longo prazo.

De acordo com o Código das Melhores Práticas[4], a Governança Corporativa está baseada em quatro princípios de boas práticas:

> Transparência: Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.
> Equidade: Caracteriza-se pelo tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas;

[4] Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. **IBGC**, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 29 de mar. de 2022.

> Prestação de Contas (*accountability*): Os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis;
> Responsabilidade corporativa: Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos. (CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS, 2015).

A Governança Corporativa, além de alinhar interesses e nortear decisões, funciona também como uma prestação de contas aos envolvidos diretamente. Quando se fala em alinhamento, entende-se que os interesses dos gestores estão em sintonia com os interesses dos donos da empresa. A governança traz maior segurança de que as estratégias e o *modo operantis* definidos estejam sendo respeitados e executados de acordo.

Quanto maior o índice de governança, mais segurança de que a empresa está sólida, e maior a chance de aumento de investidores (em número e em valor investido), caso esse seja o objetivo da empresa. Pois, quando o índice de governança é alto, menor a chance de a empresa ter ações judiciais ou multas.

O aumento de valor de mercado vem em consequência da transparência (via prestação de contas) e a valorização da imagem no mercado.

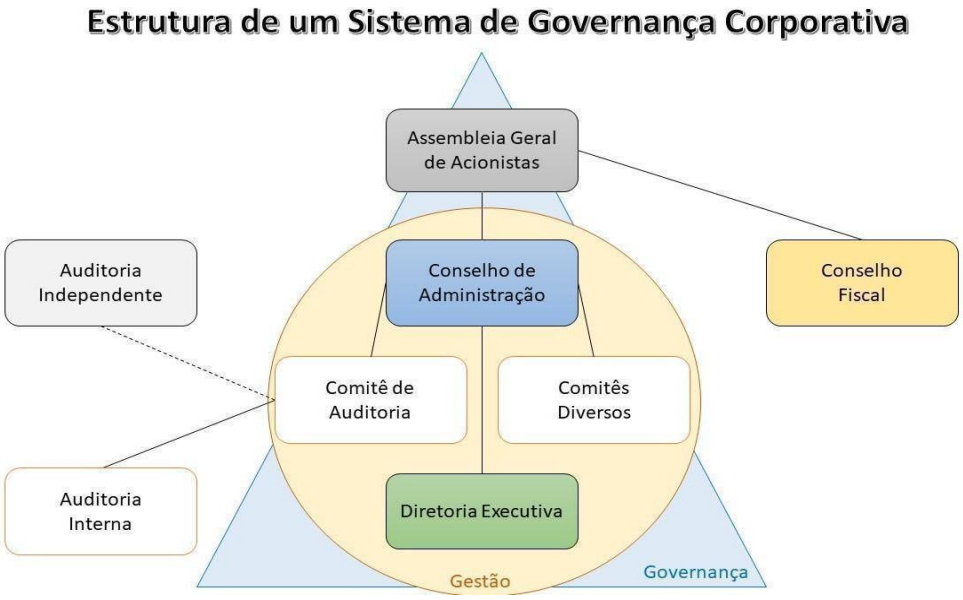
Para uma boa governança organizacional têm-se três pilares: regras; auditoria; e restrição de autonomia. As normas estruturam a organização e limitam desvios de conduta dos administradores, de forma a nortear suas decisões. Já a auditoria verifica se as regras estão, realmente, sendo seguidas, monitorando e restringindo atuações, estabelecendo sintonia com o direcionamento da organização.

A governança mostra a direção que a empresa deve seguir para alcançar os resultados objetivados.

Encontrar o ponto de equilíbrio é o grande desafio, pois não é interessante ter uma governança muito forte, em que os administradores fiquem engessados e os processos sejam muito burocráticos, e nem muito fraca, em que aumente a chance de o administrador usar de má-fé para buscar pelos interesses próprios, ao invés dos interesses da organização.

Inevitavelmente, a boa governança está ligada a um bom desempenho e atendimento de metas. Contudo, não há um único modelo a seguir. Cada organização tem demandas e necessidades diferentes, mas sempre haverá a possibilidade da adoção de boas práticas, que viabilizam as melhores tomadas de decisões.

Figura 1 - Estrutura de um Sistema de Governança Corporativa



Fonte: Figueiredo (2020).

- **Conselho de Administração**

De acordo com o IBGC[5], o Conselho de Administração é o órgão guardião da boa governança. Por meio dele são definidas as direções estratégicas, estabelecidas as políticas corporativas, aprovadas as remunerações da diretoria e demais executivos, tomadas as decisões sobre processos sucessórios de conselheiros, além da supervisão da administração responsável pelas operações.

Os membros do Conselho de Administração devem revisar, periodicamente, as práticas de governança adotadas pela organização e assegurar a elaboração e disseminação de um código de conduta.

[5] Quais são os papéis essenciais de uma estrutura da Governança Corporativa? **GLICFÀS**., 21 de nov. de 2018. Disponível em: <https://glicfas.com.br/estrutura-da-governanca-corporativa/>. Acesso em: 04 de abr. de 2022.

- **Conselho Fiscal**

O Conselho Fiscal tem a função de fiscalizar as ações dos administradores e opinar sobre as demonstrações financeiras e contas da companhia, de maneira geral, além de auditorias internas e externas.

A ele cabe ainda denunciar crimes, fraudes ou erros aos órgãos de administração, quando necessário, assim como sugerir providências, pois, por meio dos princípios de equidade, transparência e prestação de contas, o Conselho Fiscal busca contribuir para o melhor desempenho da companhia.

- **Comitês**

Os Comitês têm papel importante na estrutura, uma vez que auxiliam o Conselho de Administração a focar em assuntos específicos, além de fazer as recomendações necessárias. Alguns exemplos de comitês existentes são: Comitê de Auditoria; Comitê de Riscos; Comitê de Pessoas; Comitê de Responsabilidade Social Corporativa; Comitê de Remuneração.

- **Secretário do Conselho**

De acordo com o IBGC, o Secretário do Conselho atua como intermediário das relações entre conselho e gestão. É considerado o braço direito do presidente do Conselho de Administração.

- **Auditoria Independente**

É responsável por auditar as demonstrações financeiras da organização, verificar se essas refletem adequadamente a realidade da organização, revisar e avaliar os controles internos da empresa. Esta última atribuição deve resultar em um relatório específico de recomendações sobre melhoria e aperfeiçoamento dos controles internos e dos processos pertinentes.

- **Auditoria Interna**

Auditoria interna é um órgão de controle interno da empresa. Monitora e avalia a adequação do ambiente de controles internos e das normas e procedimentos estabelecidos pela

gestão, atua proativamente na recomendação do aperfeiçoamento dos controles, das normas e dos procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado (IBGC, 2017). Sua função principal é organizar o ambiente interno de controle focado em *compliance*.

- **Ouvidoria e Corregedoria**

A Ouvidoria funciona como um canal de recebimento de denúncias de atos ilícitos nos processos, procedimentos e práticas corporativas. Na estrutura da Governança Corporativa, a execução de atividades correcionais e a gestão dos processos disciplinares ficam por conta da Corregedoria.

- ***Chief Executive Officer* (CEO) e diretores**

O CEO é o elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração, sendo o responsável pela gestão da empresa e coordenação da Diretoria. Além disso, é também atribuição do CEO executar as diretrizes estabelecidas pelo conselho.

Os diretores devem prestar contas ao CEO sobre suas atividades, bem como, caso seja solicitado, ao Conselho de Administração, sócios e demais envolvidos. Eles devem elaborar e implementar processos operacionais e financeiros aprovados pelo conselho.

- **Acionistas**

Os acionistas compõem a Assembleia Geral dos Acionistas. Interagem com a empresa, assim como outros *stakeholders*, como investidores, reguladores do mercado, órgãos governamentais e parceiros de negócios.

Para a implantação da Governança Corporativa[6], é necessário que sejam definidos papéis e responsabilidades, criação do Conselho Administrativo, adoção à gestão de risco e controles internos, criação de processos e padrões e realização de reuniões de acompanhamento.

Uma das práticas em destaque atualmente é a automação de processos, que se tornou mais do que uma opção, mas uma necessidade do cenário atual. Se ganha tempo e tecnologia, reduzindo substancialmente os erros.

[6] Como implantar a governança corporativa na sua empresa? **GLICFÀS**, 17 de jun. de 2019. Disponível em:< https://glicfas.com.br/implantar-a-governanca-corporativa/>. Acesso em: 04 de abr. de 2022.

A eficácia da governança envolve o monitoramento da estratégia empresarial. Por esse motivo, a estrutura da Governança Corporativa é extremamente importante, uma vez que cada órgão exerce um papel de controle específico, e que são complementares.

Além disso, pode-se destacar também que a estrutura dos órgãos varia de acordo com a estrutura corporativa de cada organização.

Como visto até aqui, a Governança Corporativa assegura a confiabilidade dos controles internos, fidelidade dos relatórios financeiros e o acompanhamento de resultados e do monitoramento da gestão.

Neste ponto, é importante observar que é a gestão de riscos que permite que a organização tenha uma atitude proativa no que tange às incertezas que a rodeia, uma vez que a Governança Corporativa identifica e responde às oportunidades de ganhos e reduz as probabilidades e o impacto de perdas.

A gestão de riscos deve permear todos os níveis da organização, sendo parte de todos os processos até a tomada de decisão, servindo para identificar, entender os riscos e manter as instâncias responsáveis informadas, para que as respostas aos riscos sejam apropriadas. Mas é a liderança (governança) a responsável por definir as diretrizes e aprovar a estrutura da gestão de riscos.

É muito importante mencionar que os controles internos, que são de responsabilidade da Governança e da gestão, ajudam a combater ameaças e aproveitar as oportunidades, enfrentando os riscos e trazendo certa segurança ao alcance dos objetivos.

Controles internos e gestão de riscos caminham juntos, porém o gerenciamento de riscos se concentra na identificação de ameaças e oportunidades, mas são os controles internos que ajudam a combater as ameaças e aproveitar as oportunidades identificadas.

A alta administração deve se valer da gestão de riscos e dos controles internos para avaliar, monitorar e aprimorar o processo e os sistemas de gestão de riscos e controles internos, auxiliando a liderança na tomada de decisões e a organização no cumprimento das estratégias.

Além da gestão de riscos, outro tema relevante é o desenvolvimento de mecanismos de controle e avaliação de práticas de Governança Corporativa para mensurar os níveis de amadurecimento da sua gestão, assim como, para possíveis melhorias nos processos nos quais os resultados esperados não estão sendo alcançados.

Os mecanismos de mensuração mais adotados pelas empresas costumam ser a adoção de auditoria interna e externa, comitê de auditoria e outros comitês concernentes às suas necessidades, como, o próprio conselho de administração, que tem como um dos seus principais

atributos avaliar a eficiência da gestão e da governança da organização. Outras empresas, com um estágio mais avançado, adotam indicadores-chave de desempenho *(Key Performance Indicator* - KPIs) para as suas práticas de Governança Corporativa, com o foco de avaliar se a gestão dos negócios está alinhada à missão, visão e estratégia da empresa, a operação dos conselhos e comitês, ao programa de *compliance*, ao canal de denúncias, entre outras práticas.

2.2 Governança Corporativa e criação de valor

A partir do momento que se entende o conceito por trás da Governança Corporativa, percebe-se que um dos principais ganhos das empresas que a implanta é o ganho de credibilidade e transparência que a organização passa a ter perante os concorrentes e o mercado em geral.

E essa credibilidade pode ser mais bem traduzida por meio da palavra valor.

Para se entender o que valor representa para uma organização, precisa-se analisar o conceito por trás da palavra. No dicionário a palavra valor pode ser descrita com os significados abaixo[7]:

> va·lor
> sm
> 1 Preço que se atribui a algo;
> 2 Qualidade pela qual se calcula o merecimento intrínseco ou extrínseco de algo ou alguém;
> 3 Importância de alguma coisa determinada previamente, de modo arbitrário;
> 4 Preço elevado;
> 5 Número ou dígito que se obtém por meio de cálculo;
> 6 Conjunto de qualidades excepcionais que atraem respeito e consideração dos outros;
> 7 Paciência fora do comum; resignação;
> 8 Demonstração de grande coragem;
> 9 Qualidade daquilo que tem legitimidade ou validade. (MICHAELIS).

Conforme Silva (2006):[8]

> Quanto mais transparente for a Governança Corporativa de uma companhia, mais valor ela tem, e quanto maior for o nível de credibilidade entre os acionistas de uma empresa, ela valerá mais. O mercado está interessado nessa visibilidade da organização e os investidores são estimulados a aplicar seus capitais nesse tipo de empresa. (SILVA, 2006)

---

[7] VALOR. In: MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/VALOR/>. Acesso em 26 de abr. de 2022.

[8] SILVA, Edson. **Governança Corporativa nas empresas**. 1º edição. Editora Atlas, 2006**.**

Tomando como base esses conceitos, pode-se extrair que valor é algo percebido pelas pessoas e organizações de forma a agregar qualidades positivas a elas.

Sendo evidenciado, por meio da função, que esse diferencial desempenha na organização os benefícios que ela agrega e a valorização intangível que ela proporciona, é algo subjetivo que os *stakeholders* percebem como um benefício ou diferencial exclusivo.

Rocha; Goldschmidt et. al. (2017), definem[9]: "Os *stakeholders* são os públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização: clientes, colaboradores, acionistas, fornecedores, distribuidores, imprensa, governo, comunidade, entre outros." (ROCHA; GOLDSCHMIDT et. al., 2017, pg. 6).

Este diferencial percebido pelas pessoas interessadas, mencionadas pelos autores, pode ser ilustrado por meio da pirâmide de valor agregado destacada abaixo:

Figura 2 - Pirâmide do valor agregado

Fonte: Dias (2018).

Segundo Dias (2018)[10], este valor agregado que a Governança Corporativa possibilita não está limitado à imagem da empresa, pode-se destacá-lo como um aumento da valorização no mercado financeiro, por demonstrar maior transparência na administração dos negócios, um controle estruturado dos seus indicadores e uma visão ampla de onde se está, qual caminho seguir e quais são os riscos desse processo.

[9] ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea et. al. **Gestão dos Stakeholders**. 1. ed. Editora Saraiva Uni, 2017

[10] DIAS, Ana Bárbara. **Pirâmide do valor agregado.** *16 de out. de 2018. Disponível em:<https://acontecendoaqui.com.br/colunas/coluna-ana-barbara-dias-piramide-do-valor-agregado/>. Acesso em 02/05/2022.*

Silveira (2010) [11] destaca a contribuição de práticas de Governança Corporativa sobre o desenvolvimento econômico das empresas e dos países em geral. Segundo o autor, ambientes com empresas bem governadas seriam considerados mais confiáveis, recebendo maior oferta de recursos e resultando em empresas mais competitivas e mercados financeiros desenvolvidos.

Todo esse conjunto de ações empresariais possibilita às empresas uma saúde financeira mais equilibrada e portas abertas com instituições financeiras e parceiros.

A atratividade construída pela empresa estrutura e fortalece sua empatia, consolidando sua marca, tanto com clientes, quanto com fornecedores, governos e sociedade (OLIVEIRA, 2018).[12]

Com a implantação da Governança Corporativa nas organizações combinadas com ações estratégicas para destacar o valor agregado à empresa, ela adquire um diferencial competitivo.

> Criar uma vantagem competitiva é fundamental para alavancar as vendas do negócio e provocar um crescimento exponencial. A vantagem está ligada a necessidade do desenvolvimento de atributos que se convertam em melhores condições de competir no seu mercado de atuação.
> Essas vantagens podem ser concretizadas através de ações simples, mas que façam parte de um plano estratégico macro, que fortaleça a imagem da empresa diante das partes interessadas no negócio. (SEBRAE, 2022). [13]

Segundo Guerra (2013) [14], a criação de valor por meio da Governança Corporativa se dá pela confiança que a organização gera ao ambiente externo e interno. No valor externo, quanto mais confiável a empresa demostrar ser aos acionistas, investidores, com maiores transparências nos seus resultados, maiores são as chances de conseguir um investimento e a sensação de previsibilidade para o mercado externo. Já no mercado interno, a vantagem na geração de valor seria o norteamento da tomada de decisão, aprimoramento da gestão atual e do processo de sucessão de herdeiros.

---

[11] SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo.** 1 ed. Editora Elsevier. 2010.
[12] OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34 ed. Editora Atlas. 2018.
[13] Ter um diferencial competitivo é a chave para o sucesso. **SEBRAE**. 10 de mar. de 2022. Disponível em <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/ter-um-diferencial-competitivo-e-chave-para-o-sucesso>. Acesso em: 05 de maio de 2022.
[14] GUERRA, Sandra. Governança Corporativa e Criação de Valor. **Better Governance,** 2013. Disponível em: <https://bettergovernance.com.br/artigos.html>. Acesso em: 05 de maio de 2022.

A organização que consegue adotar as melhores práticas de Governança Corporativa no mercado externo e interno, além de reduzir conflitos de interesse por amarrar suas tomadas de decisão, tende a se tornar mais competitiva, atraindo bons recursos e profissionais capacitados.

2.3 Governança Corporativa no setor de transporte

A maioria das empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros tem origem familiar e iniciou os negócios nas décadas de 60 e 70 (algumas na década de 50). Hoje, consolidam-se com a segunda, terceira ou, até mesmo, a quarta geração da família.

Ao longo das últimas cinco décadas, muitas famílias empreendedoras se fortaleceram e diversificaram atividades, expandindo para a agroindústria, concessões e segmento atacadista, criando grupos controladores.

Também é fato que alguns "impérios" familiares se desintegraram ao longo desse período, basicamente, por falta de sucessão e pela ausência de planejamento estratégico.

A profissionalização da gestão tornou-se fundamental para a sobrevivência dos negócios, independentemente se a gestão do grupo é feita pela família ou por profissionais de mercado.

Nesse sentido, o presidente da Fetranspor, Arnaldo Guerra Junior[15], menciona a importância da Governança Corporativa, ressaltando a necessidade de as empresas adotarem os critérios desta boa prática afirmando que: "a mudança de comportamento deve ser de todos os envolvidos".

> A adoção de critérios de uma boa governança é, inegavelmente, caminho para um desempenho em conformidade com as leis, tendo a transparência e a ética como fortes aliados na construção de uma organização onde haja equidade, responsabilidade corporativa, bom relacionamento com seus públicos e credibilidade. Não que isso seja uma grande novidade, pois empresas em todo o mundo buscam hoje esse caminho, principalmente aquelas que dependem de um relacionamento mais próximo com o poder público local. (NTU URBANO, 2022, p.08).

O autor também destaca que a adoção de boas práticas de Governança Corporativa pode ser o caminho para evitar possíveis atos fraudulentos, prevenir episódios de corrupção e

[15] **NTU Urbano**. 55 ed. 2022. P. 08. Disponível em: <https://www.ntu.org.br/novo/ListaPublicacoes.aspx?idArea=9&idSegundoNivel=30>. Acesso em 06 de maio de 2022.

construir uma imagem positiva para a condução e sustentabilidade dos negócios. Não se trata somente de ações isoladas, para que haja uma mudança significativa no modo de agir do setor de transportes como um todo.[16]

> (...) Os prestadores de serviços públicos precisam, mais do que a maioria dos setores, evidenciar seus compromissos para com a sociedade em geral, mantendo relações transparentes com o setor público, seus fornecedores e outros agentes, contar com a confiança da população é tão importante quanto à divulgação dos respectivos papéis – o quê cabe a quem – para que haja entendimento do que deve ser cobrado do poder público e do que cabe a seus concessionários, assim como o que está por trás da entrega desses serviços, seus custos e desafios. (NTU URBANO, 2022, p.08).

Atualmente, o sistema público de transporte de passageiros do Rio de Janeiro, enfrenta, diariamente, inúmeros desafios, isto é, condições adversas no trânsito, congestionamentos, atos de vandalismos, vias em péssimas condições, além disso, tem-se a presença da concorrência predatória de transportadores ilegais que ignoram a legislação. O valor da tarifa é um assunto sensível e aponta a falta de transparência de dados e informações impossibilitando o entendimento por parte dos usuários.

Sob a ótica da transparência dos atos regulatórios tem-se [17] de acordo com Brown et al., (2006) três elementos que devem ser cumpridos para que a regulação seja efetiva: credibilidade, legitimidade e transparência. O terceiro princípio é, especialmente, o mais importante para os consumidores, pois quando os reguladores regulam em segredo, consumidores tendem a pensar que esse ou o governo foram "influenciados" por novos investidores privados e que os consumidores acabarão pagando por esse "negócio secreto". Logo, para garantir estes princípios, uma das principais tarefas de um regulador é conseguir que o operador revele informações suficientes para demonstrar que não estão abusando do seu poder sobre o mercado. (ESTACHE; DE RUS, 2000). A disponibilidade de dados, além de aproximar a sociedade da administração exercida por seus representantes, capacita os cidadãos por meio da compreensão e monitoramento das ações da gestão pública.

Sendo assim, não há como negar a necessidade de um sistema mais responsivo:

---

[16] **NTU Urbano**. 55 ed. 2022. P. 08. Disponível em: <https://www.ntu.org.br/novo/ListaPublicacoes.aspx?idArea=9&idSegundoNivel=30>. Acesso em 06 de maio de 2022.

[17] FERREIRA et al., Transparência no Serviço Público de Passageiros por ônibus no município do Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/20385/Transpar%C3%AAncia%20no%20Servi%C3%A7o%20P%C3%BAblico%20de%20Passageiros%20por%20%C3%94nibus%20do%20Munic%C3%ADpio%20do%20Rio%20de%20Janeiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 10 de maio de 2022.

> No canal Transparência da Mobilidade da Prefeitura do Rio de Janeiro, estão disponíveis o Edital de Licitação do Sistema de Ônibus com seus anexos referentes, além dos contratos dos quatro consórcios. Ademais, existe uma página referente a regra de reajuste tarifário, explanando a fórmula paramétrica em que se baseia os reajustes e todos os índices de preços considerados para tal. Porém, não é mencionada a periodicidade em que os reajustes deveriam ocorrer, há também uma sessão do canal referente a revisão tarifária, entretanto estão disponíveis apenas os documentos do último pedido de revisão feito pelas empresas de ônibus. Não estão disponíveis informações sobre as regras em que a revisão é pautada, nem a periodicidade estabelecida em contrato. No website do Sindicato das Empresas de Ônibus da Cidade do Rio de Janeiro (Rio Ônibus), é possível acessar um manual de como a tarifa é calculada, contudo, este não é um canal oficial da agência reguladora. 18 (FERREIRA et al, 2017, p.17).

Diante desse cenário, a necessidade de implantar a modernização da gestão e colocar em prática um modelo sólido de Governança Corporativa em empresas de transporte rodoviário de passageiros é urgente, mas requer conhecimento de especificidades do setor e, principalmente, um olhar atento e compreensivo sobre as tendências de mobilidade urbana que afetarão todo o negócio.

Implementar as boas práticas de Governança Corporativa não requer mudança de valores e princípios familiares, mas a modernização da gestão, necessária para a sobrevivência dos negócios, irá aprimorá-los naturalmente.

3. METODOLOGIA

Neste projeto foi realizada uma análise, por meio de entrevistas, com empresas consideradas *benchmarking* em práticas de Governança Corporativa, bem como uma pesquisa de campo por meio da aplicação de um questionário com profissionais que atuam em empresas de transporte rodoviário de passageiros no Estado do Rio de Janeiro, visando identificar o grau de maturidade dessas empresas com o tema.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa contempla elementos qualitativos, com fim exploratório e descritivo. Quanto aos meios de investigação, foi adotada a pesquisa bibliográfica, que procura explicar um

[18]FERREIRA et al., Transparência no Serviço Público de Passageiros por ônibus no município do Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/20385/Transpar%C3%AAncia%20no%20Servi%C3%A7o%20P%C3%BAblico%20de%20Passageiros%20por%20%C3%94nibus%20do%20Munic%C3%ADpio%20do%20Rio%20de%20Janeiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 10 de maio de 2022.

problema a partir de referências teóricas publicadas em documentos. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre um determinado assunto, tema ou problema [19].

3.2 Justificativa

A escolha pelo modelo descritivo se justifica pela necessidade de investigar e descrever as práticas de Governança Corporativa e o quanto podem influenciar na geração de valor das empresas no setor de transporte rodoviário de passageiros no Estado do Rio de Janeiro.

3.3 Coleta e tratamento dos dados

Os dados utilizados foram coletados em fontes secundárias específicas, isto é, informações já existentes em livros, revistas, jornais, artigos e endereços eletrônicos. Ressalta-se que os dados estatísticos foram usados para complementar a interpretação dos resultados apresentados.

3.4 Apresentação e análise dos dados

Os dados foram apresentados por meio de textos explicativos, além da utilização de ilustrações como quadros e gráficos.

[19] CERVO; Bervian. **Metodologia Científica**. 3 ed. Editora McGraw-Hill. 1983, p. 55.

4 BENCHMARKING E PESQUISA DE MERCADO

4.1 Benchmarking

Benchmarking pode ser entendido como um processo que compara produtos, serviços e práticas de diferentes empresas. É considerado um instrumento importante da gestão empresarial. Ele é feito por meio de pesquisas que comparam ações de empresas que atuam no mesmo ramo ou em ramos diferentes[20].

O *benchmarking*, como se pode notar, é uma estratégia em que se procura aprender com outras empresas. Essa ferramenta pode ser aplicada em qualquer processo, tanto para se entender melhores práticas, como para entender a concorrência e aplicar melhorias nas organizações, podendo ser considerado um importante instrumento para o melhoramento do desempenho das empresas[21].

Com a utilização desse instrumento, a empresa se vale das vantagens que essas pesquisas trazem, melhorando seus produtos e serviços, aperfeiçoando processos, reduzindo custos e prazos e, com isso, torna possível nivelar a empresa a padrões modernos e globalizados.

É uma abordagem de gestão organizacional que conduz a tão desejada excelência, utilizando-se de procedimentos de investigação que pretendem reunir e adaptar as respostas encontradas por outras organizações. Longe de se igualar à mera cópia, revela alternativas valiosas de incrementos dos níveis de eficácia e eficiência[22].

Spendolini (1993) refere-se ao *benchmarking* como o processo de mensurar suas operações em confronto com operações similares, no sentido de melhorar os processos de sua organização. O protótipo do *benchmarking* é o de melhorar a qualidade dos produtos e processos buscando atender, da melhor maneira, as necessidades do cliente.

Por meio do *benchmarking* pode-se identificar forças e fraquezas, possibilitando a correção de erros cometidos no passado, de modo que não se repitam. Além disso, busca melhores práticas de gestão e indica como melhorar o desempenho continuamente. As empresas precisam estar preparadas para atender e satisfazer as necessidades dos clientes. É um processo

---

[20] Vasconcelos; Canen,2006
[21] Vasconcelos; Canen,2006
[22] Araújo,2006,p.235

de aprendizagem organizacional. Por meio do *benchmarking* tem-se a oportunidade de aprender com empresas que são "referência" em melhores práticas no mercado.

Ainda sobre a satisfação dos clientes[23], Camp (1993) traz inúmeras contribuições e considerações-chave ao falar sobre o *benchmarking*.

O Quadro 1 abaixo ilustra o escopo do *benchmarking* que garante desempenho superior:

Quadro 1 - Escopo do *benchmarking*

Considerações-chave	
1	Foco na satisfação dos requisitos do cliente / usuário final
2	Foco nas melhores práticas
3	Incluir tecnologias comprovadas
4	Foco na simplificação da empresa
5	Simplificação do processo
6	Simplificação das práticas do processo
7	Concentrar-se nos maiores contribuintes para a base de custos
8	Definir estratégia de longo prazo e de migração
9	Usar ferramentas para melhorar a qualidade

Fonte: Elaboração própria.

"Se as organizações decidem abordar o gerenciamento da mudança de um modo sistemático, *benchmarking* é comprovadamente a mais poderosa ferramenta a seu alcance"[24] afirmam Bogan e English (1996, pg. 281).

Para ilustrar este estudo sobre as melhores práticas de Governança Corporativa, foram selecionadas para o *benchmarking* 03 (três) empresas, levando-se em conta o nível de maturidade e geração de valor com relação ao tema Governança Corporativa e a figuração e posicionamento dessas no Ranking Merco de Governança Corporativa 2022, que apresenta as empresas com as melhores práticas no Brasil.

O Ranking da Merco, ilustrado no Quadro 2, abaixo, é o monitor corporativo de referência na América Latina e Espanha, que avalia a reputação das empresas desde 2001. O ranking é aberto e a participação depende, exclusivamente, do reconhecimento obtido. Na

[23] CAMP, Robert. **Benchmarking - o Caminho da Qualidade Total**. 1 ed. Editora Pioneira. 1993, p.229.
[24] BOGAN, Christopher; ENGLISH, Michael. **Benchmarking Aplicações Práticas e Melhoria Contínua.** 1 ed. Editora Makron. 1996. p.281

prática, trata-se de um relatório no qual são listados líderes e empresas com melhor imagem, tanto em seus países, quanto em um comparativo regional e global.

Quadro 2 - Empresas reconhecidas no ranking Merco de Governança Corporativa[25]

Ranking Merco de Governança Corporativa 2022		
Posição:	Empresa:	Pontuação:
1	Natura	10000
2	Ambev	8713
3	Magazine Luiza	8484
4	Grupo Boticário	7819
5	Google	7600
6	Mercado Livre	7591
7	Bradesco	7312
8	Itaú Unibanco	7237
9	Avon	7138
10	Netflix	6863
33	Bayer	6005
72	Bunge	4590
95	Raízen	3403

Fonte: Elaboração própria.

Todas as informações contidas nos próximos parágrafos deste material, sobre as 03 (três) empresas classificadas como referência em Governança Corporativa e que fazem parte do Ranking Merco, tem como referência e base as fontes públicas (sites) e as entrevistas realizadas com seus representantes. As perguntas foram as mesmas para todos os entrevistados.

4.2 Sobre a Bayer

A Bayer foi fundada em 1863 por Friedrich Bayer e Johann Friedrich Weskott (sede na Alemanha) e chegou ao Brasil em 1896 (sede em São Paulo). Suas atividades foram iniciadas em uma modesta casa no Vale do Rio Wupper, onde o comerciante de corantes

[25] Disponível em: <https://www.merco.info/br/ranking-merco-empresas>. Acesso em 2 de junho de 2022.

Friedrich Bayer e o mestre tintureiro Johann Weskott instalaram uma pequena fábrica para produzir corantes artificiais para tingimento de tecidos, fundando uma sociedade limitada "Friedr. Bayer et comp.," e a partir daí a empresa desfrutou de um rápido crescimento.

Hoje, a empresa conta com três negócios principais no mundo:

- ***Crop Science*** - Moldando a agricultura para beneficiar agricultores, consumidores e o planeta. Maior empresa agrícola do mundo, com negócios em proteção de cultivos e sementes. É oferecido um amplo portfólio de sementes, produtos químicos e biológicos para proteção de cultivos e soluções digitais para uma agricultura mais produtiva e sustentável.
- ***Pharmaceuticals*** - Transformando a saúde dos pacientes, por meio do uso de dados e da ciência de ponta. Uma das farmacêuticas mais conhecidas do país, a Bayer produz e comercializa medicamentos vendidos com receita médica, especialmente nas áreas de cardiologia, oncologia, saúde feminina, hematologia e oftalmologia. A divisão também compreende o negócio de radiologia, focado em diagnóstico por imagem.
- ***Consumer Health*** - Estimulando as transformações dos cuidados diários com a saúde. Com algumas das marcas mais queridas pelos consumidores brasileiros, a divisão produz e comercializa medicamentos sem receita médica *over-the-counter* (OTC), suplementos nutricionais, produtos para a pele e outras soluções de autocuidado.

No Brasil, a empresa possui 36 unidades, com 6.500 funcionários e um total de 104.000 no mundo. Seu faturamento gira em torno de 43.5 bilhões de euros, tendo investido em P&D 5,3 bilhões de euros.

4.2.1 Governança Corporativa na Bayer

A Bayer tem o compromisso de atuar com sustentabilidade e assegurar suas responsabilidades éticas e sociais com cidadania empresarial, respeitando os interesses dos *stakeholders*. Seus valores desempenham um papel central nas práticas diárias e têm o objetivo de orientar no cumprimento da missão. Esses valores são representados pela palavra LIFE.

Quadro 3 - Quadro de Valores LIFE 2.0

Valores LIFE 2.0

L - Liderança está em cada um de nós no Life 2.0.
Jogar para ganhar, liderar por propósito e promover seu desenvolvimento e o de seus colegas.

I - Integridade é unir princípios no Life 2.0.
Para agir de forma sustentável e com confiança, sendo inclusivo e colaborativo.

F - Flexibilidade é permitir inovação no Life 2.0.
Criando valor com os clientes, atuando de forma cada vez mais digital e atentos às necessidades, dispostos a experimentar e inovar.

E - Eficiência é ser responsável no Life 2.0.
Na condução de projetos com agilidade, eficiência e coragem, criando um ambiente seguro e empoderador.

Fonte: Lima (2016).

Um dos quatro elementos do LIFE é a Integridade, que entende-se como sendo a conformidade completa, com todas as leis, diretivas e regulamentações, ser um parceiro honesto e confiável para os acionistas.

Estruturas de Governança Corporativa claras e princípios transparentes para o cumprimento às regulamentações, em todo o mundo servem como base para isso. A gestão de risco de âmbito amplo ajuda a identificar e controlar possíveis riscos o quanto antes, bem como extrair oportunidades deles.

A Governança Corporativa responsável é a base para o crescimento sustentável e o sucesso do negócio. Em seu site pode-se ter acesso às principais políticas da organização e os responsáveis pelo Conselho Administrativo. Além do Comitê Administrativo, a Bayer conta com Comitê Fiscal, Comitê de Pronunciamentos Contábeis, Comitê de *Compliance*, Comitê de Diversidade, Comitê de Sustentabilidade (SD).

A governança da Bayer conta com diferentes instrumentos como:

- Política de Conformidade;
- Política Global de *Compliance*;
- Política Global de proteção de dados e privacidade;
- Código de conduta dos fornecedores;

- Política de meio ambiente, segurança e saúde ocupacional;
- Política energética e proteção ambiental;
- Controles internos;
- Código de Conduta.

As políticas da Bayer descrevem seus princípios de conduta empresarial. A empresa possui orgulho em fazer as coisas certas.

Abaixo destaca-se os 10 princípios que norteiam as práticas de governança[26]:

1. Competimos de forma justa em todos os mercados;
2. Agimos com integridade em todos os nossos negócios;
3. Equilibramos o crescimento econômico com a responsabilidade ecológica e social;
4. Observamos os controles comerciais que regulam nossos negócios globais;
5. Protegemos a igualdade de oportunidades na negociação de valores mobiliários;
6. Mantemos livros e registros precisos;
7. Tratamos uns aos outros com justiça e respeito;
8. Protegemos e respeitamos os direitos de propriedade intelectual;
9. Agimos no melhor interesse da Bayer;
10. Protegemos os dados pessoais. (LIMA, 2016).

4.2.2 Benchmarking Bayer

Segundo o executivo responsável pelos temas *Legal, Patents, Compliance e Data Privacy* da empresa, que foi entrevistado no dia 05/07/22 por videoconferência, a empresa está entre as cinco maiores multinacionais da América Latina, com 157 anos de história, sendo 125 anos de Brasil, e acredita que essa longevidade da empresa tem como base a real preocupação nas melhores práticas de Governança Corporativa, a "real preocupação em assumir esse papel dentro da organização".

Dentre as principais ações desenvolvidas pela empresa, a Governança Corporativa é percebida, atualmente, como algo muito amplo, na qual várias áreas são envolvidas e se complementam. Antigamente, só existia a área de auditoria interna, não se falava em *compliance* e hoje há práticas de controles internos, de *compliance*, e cada uma dessas áreas têm suas metas, seus indicadores, conforme alguns exemplos abaixo:

- Métrica para *compliance*: quantidade de denúncias (muito subjetivo);

[26] LIMA, Luciana. 10 coisas que você precisa saber se quiser trabalhar na Bayer. **VC S/A**. 14 de jun. de 2016. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/geral/10-coisas-que-voce-precisa-saber-se-quiser-trabalhar-na-bayer>. Acesso em 2 de jun. de 2022.

- Relatórios de auditorias;
- Muitos planos de ações para serem implementados; e
- Pesquisa de clima.

Em relação às ações, as pessoas estão investindo, a empresa é um importante *player* para o desenvolvimento do país. Apresentam com muito orgulho *"uma empresa que começou como uma indústria química que evoluiu e se tornou uma empresa de ciências da vida"*.

Para a Bayer as práticas de Governança Corporativa geram valor para os negócios por meio de uma boa reputação e confiança, *"a boa reputação é transformada em valor"*, as ações financeiras, a transparência nos negócios e a sua existência no mercado.

A Bayer qualifica os seus profissionais por meio de constantes treinamentos e controles internos. A área de *compliance* é extremamente importante, a empresa possui uma política global de *compliance*. Para a Bayer a conformidade é a licença para operar em todo o mundo. Todos partilham o objetivo de *"proporcionar às pessoas soluções inovadoras que melhorem a qualidade de vida"*.

4.3 Sobre a Bunge

A Bunge possui mais de dois séculos de experiência, escala global incomparável e relacionamentos profundamente enraizados para levar alimentos de qualidade para a mesa das pessoas, aumentar a sustentabilidade onde opera, fortalecer a segurança alimentar global e ajudar as comunidades a prosperar. É líder mundial no processamento de sementes oleaginosas e na produção e fornecimento de óleos e gorduras vegetais especiais. A empresa colabora com seus clientes para pensar e criar o futuro dos alimentos, desenvolvendo soluções personalizadas e inovadoras para atender às necessidades e tendências alimentares em evolução em todas as partes do mundo.

A Bunge possui 7.000 funcionários, distribuídos em mais de 100 unidades, entre fábricas, portos, centros de distribuição, moinhos e silos, presentes em todas as regiões brasileiras e no Distrito Federal.

No último ano, a Bunge faturou mais de R$ 40 bilhões no Brasil. A empresa é a maior exportadora de agronegócio e a 4ª maior do Brasil em todos os setores.

4.3.1 Governança Corporativa da Bunge

O sistema de Governança Corporativa da Bunge buscou a integração de três áreas de negócios (Bunge Alimentos, Bunge Fertilizantes e Fertimpor).

Este trabalho implicou a revisão dos processos decisórios e de gestão com o objetivo de fazer a sustentabilidade mais presente nas operações, operando de forma sinérgica, com o objetivo de difundir a visão, a missão, os valores e a cultura de excelência para todos os seus colaboradores e as partes envolvidas.

A Governança Corporativa da Bunge orienta os processos e atitudes, de forma estratégica, buscando um crescimento sustentável, a fim de contribuir para a construção de relacionamentos éticos e cada vez mais transparentes. As metas de sustentabilidade guiam os objetivos estratégicos da companhia e estão associadas às áreas de negócios,

> O modelo de gestão permite o alinhamento corporativo para manter um modelo de excelência que traduza o jeito de ser, pensar e agir da companhia no seu relacionamento com os diversos públicos. A cultura organizacional é voltada para o desafio de transformar-se na melhor empresa de agronegócio, alimentos e energia do Brasil. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

Este novo modelo:

> ...concedeu à empresa uma imensa vantagem em um mercado altamente competitivo. Enquanto a descentralização permite que divisões atuem localmente com mais agilidade e liberdade, garantindo maior receptividade dos produtores rurais, clientes e consumidores, o alinhamento das ações promove a integração de todos em torno de um objetivo. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

A estrutura de governança conta com um colegiado que busca as melhores decisões para os negócios e o desenvolvimento das ações frente às diferentes áreas da empresa.

Conselho Consultivo

Segundo a página oficial da companhia, Quadro 4, ilustrado abaixo:

> ...o conselho consultivo é o mais alto órgão de governança da Bunge Brasil, responsável pelo alinhamento dos direcionamentos estratégicos e formado pelo CEO da Bunge Limited e mais sete personalidades reconhecidas no mercado pelas competências e experiências em diferentes áreas. O processo para determinação das qualificações e do conhecimento dos membros do mais alto órgão de governança, para definir a estratégia da organização para questões relacionadas a temas econômicos, ambientais e sociais, ocorre por seleção e tem como base a experiência em promoção do desenvolvimento sustentável. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE, 2012).

Quadro 4 - Conselho consultivo

O CONSELHO REÚNE-SE A CADA QUATRO MESES		
Conselheiro	*Status*	Carreira e Realizações
Alberto Weisser	Membro executivo	Presidente do Conselho e CEO da Bunge Limited.
Alysson Paulinelli	Membro externo	Engenheiro agrônomo, atuou como ministro da Agricultura, presidente do BEMGE, presidente da Confederação Nacional de Agricultura (CNA) e deputado federal. É professor emérito da Universidade Federal de Lavras.
Eliezer Batista da Silva	Membro externo	Engenheiro químico, foi ministro da Minas e Energia e esteve à frente da Secretaria de Assuntos Estratégicos (SAE), além de ter sido um dos fundadores do Conselho Empresarial Brasileiro para o Desenvolvimento Sustentado (CEBDS), da Fundação Brasileira para o Desenvolvimento Sustentável (FBDS) e do Instituto Bio Atlântica (I-Bio).
Mário Alves Barbosa Neto	Membro externo	Engenheiro de produção, tem vasta experiência na área de fertilizantes no País, atuando nas maiores empresas do setor. Presidiu a Bunge Fertilizantes até 2010.
Oscar de Paula Bernardes Neto	Membro externo	Engenheiro químico e administrador de empresas, integra os conselhos de administração de diversas empresas no Brasil, incluindo Companhia Suzano de Papel e Celulose e Gerdau S.A., e no exterior, como Delphi Corporation, nos Estados Unidos, e Johnson Electric, em Hong Kong.
Sérgio Roberto Waldrich	Membro externo	Engenheiro químico, desenvolveu sua carreira em empresas de agronegócios, tendo amplo conhecimento dos setores de grãos, alimentos e ingredientes. Presidiu a Bunge Alimentos até 2010.
Pedro Malan	Membro externo	Ex-ministro da Fazenda e ex-presidente do Banco Central.

Fonte: Governança Corporativa – Bunge / Relatório de Sustentabilidade Bunge.

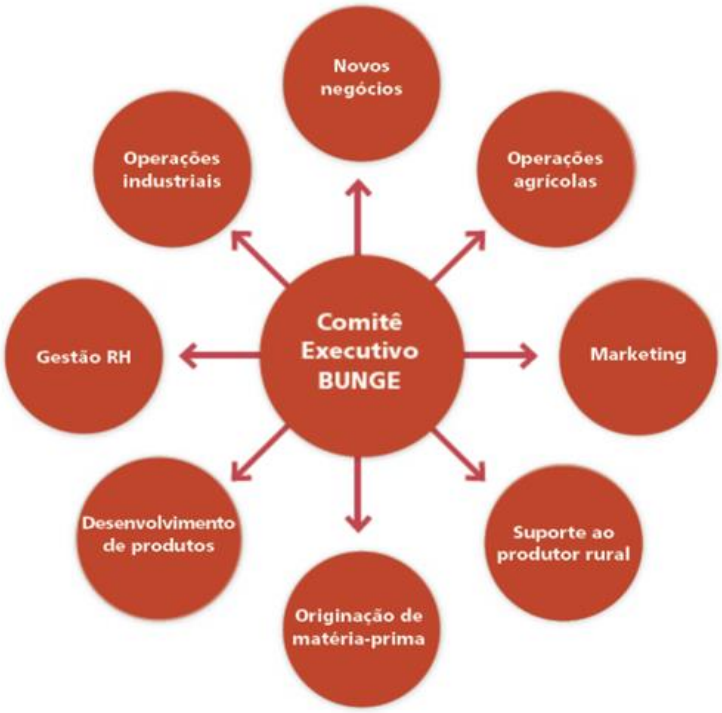
Comitê executivo

O comitê executivo é coordenado pelo CEO, responsável pela tomada de decisões na nova estrutura integrada, um órgão colegiado que responde pela aprovação de todas as iniciativas com impacto direto nos negócios, com desempenho pelo "voto de Minerva", se necessário, do principal executivo da companhia, o presidente e CEO da Bunge Brasil. Define estratégias para os negócios, governança e gestão, temas de sustentabilidade, projetos, políticas, metas e objetivos de sustentabilidade.

> A remuneração para os colaboradores, incluindo os membros do comitê executivo, é guiada pelas melhores práticas de Recursos Humanos e remuneração do mercado. São promovidas auditorias periódicas nas unidades industriais e nos escritórios nacionais e regionais para assegurar a confiabilidade das informações em relação aos desempenhos econômico, ambiental e social. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BUNGE)

A Figura 3, abaixo, ilustra a gestão em sustentabilidade da Bunge, as decisões compartilhadas no Comitê Executivo e o desenvolvimento das ações pelas diferentes áreas da companhia.

Figura 3 - Sistema de sustentabilidade



Fonte: Elaboração própria.

A governança da Bunge conta com diferentes instrumentos como:

- Controles internos;
- Códigos de ética e de conduta;
- Política global de sustentabilidade;
- Política de sustentabilidade Bunge Brasil;
- Política de sustentabilidade do açúcar e bioenergia;
- Política de meio ambiente;
- Política de uso da terra e biodiversidade;
- Política de relacionamento com fornecedores.

Em todas as etapas da cadeia de valor da Bunge existe a presença de boas práticas diárias. Os *stakeholders* da companhia são "instigados a interagir a todo instante com a empresa, postura decorrente de uma cultura que busca o diálogo com os elos dessa cadeia". (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE BUNGE).

4.3.2 Benchmarking Bunge

O entrevistado que participou da reunião de *benchmarking* no dia 07/07/22, por videoconferência, é o vice-presidente de assuntos corporativos e governamentais, e responsável pela sustentabilidade reputacional da companhia, que participa do time de sustentabilidade do negócio e está sempre envolvido em projetos corporativos e acompanha o crescimento da empresa há onze anos. Ele afirmou que a marca Bunge é reconhecida como uma empresa extremamente ética, com governança muito rígida e que garante a segurança alimentar para a população de maneira sustentável. Os colaboradores da empresa percebem o código de conduta como um guia, possuem regulamentos e políticas específicas e em conformidade com a lei, dispõem de um canal de denúncia, onde *"todo mundo tem o direito de manifestar sua opinião,* acreditam *que o caminho não fácil é o caminho perene. Uma empresa de mais de 200 anos já viu de tudo nessa vida",* entendem que *"a ética, o arroz com feijão, a retidão, são valores da empresa".*

A empresa mede a eficácia das ações em Governança Corporativa por meio de KPIs, levantamentos internos, tudo tem procedimentos, tentam registrar tudo para não depender da presença do ser humano, *"parece uma coisa burocrática, pode ser, mas te dá segurança de ter um histórico e ter certeza de que em uma demanda que venha ocorrer a resposta será baseada através deste documento".*

Todos os dias coletam em áreas embargadas, vendem e compram soja e milho e precisam saber se estão 100% em *compliance*. Monitoram, aproximadamente, 14 mil propriedades, se houve desmatamento e se estão de acordo com a lei e o código florestal. Dispõem de um comitê de integridade ligado ao conselho global, KPIs de ESG e 100% de rastreabilidade de todos os fornecedores.

Quando questionado sobre como o tema gera valor para a empresa o vice-presidente trouxe que, para a Bunge, as ações de Governança Corporativa geram valor para a organização por meio da sua carteira de clientes globais, *"traduz que o comportamento dentro do ESG dá condição de perenizar esse fornecimento",* assumindo um compromisso corporativo de que em 2025 não terão desmatamento dentro da cadeia de fornecimento, mesmo que seja legal, mesmo que seja um direito do produtor.

Quanto ao maior desafio vivenciado em termos de Governança Corporativa na empresa e como foi superado, o vice-presidente respondeu que a Bunge é, sem sombra de dúvidas, uma empresa que respeita os princípios do ESG.

Ainda sobre sustentabilidade, durante a entrevista, a cultura interna foi citada como principal desafio vivenciado em termos de Governança Corporativa, no sentido de *"trazer para dentro da organização e insistir no assunto"*. Para a Bunge a *"ética já foi vencida, já está entranhada."*

Por fim, quando foram solicitadas recomendações para as empresas que estão iniciando a implantação ou não possuem uma Governança Corporativa estabelecida o vice-presidente respondeu que:

"A primeira ação é compreender qual o valor de você ter uma Governança Corporativa, trazer para dentro, independentemente do tamanho da empresa".

Ainda acrescentou que em uma empresa pequena não é raro o proprietário confundir o caixa dele com o caixa da empresa, isso é um erro crônico, como empresário ele deve ter a disciplina de separar o que é a remuneração dele, que vem do empreendimento, e o que é a geração de caixa e resultados, que vem do empreendimento.

Por fim, argumentou que a Governança Corporativa não tem que ser impositiva, tem que ser educativa, tem que virar um valor da empresa por insistência em educação, obter documentação assinada das pessoas que exercitam a governança, que as pessoas tenham ciência do que podem e do que não podem fazer, e que todos tenham aderência aos valores que a empresa escolheu ter.

4.4 Sobre a Raízen

A Raízen é uma empresa integrada de energia, que produz e comercializa etanol, açúcar, combustíveis e bioenergia.

A empresa foi fundada em 2011, a partir da *joint venture* (JV) entre Shell e Cosan e possui um ecossistema integrado e único de atuação: desde a produção e venda de energia renovável e açúcar, a partir da cana-de-açúcar, levando também essa energia para diversos cantos no mundo.

A Raízen se considera uma verdadeira potência verde e referência global em bioenergia, sendo protagonista na transição energética e redefinição do futuro da energia.

A origem da empresa está no solo brasileiro, atuando também na Argentina, com ambição de ganhar o mundo, impulsionando a sociedade com soluções em energia. A empresa está entre os maiores grupos empresariais privados do Brasil, possui mais de 40 mil

funcionários e 15 mil parceiros de negócios espalhados pelo país. Em 2021/22 a empresa chegou a atingir um lucro líquido de R$ 3,0 bilhões.

4.4.1 Governança Corporativa da Raízen

Consultando o site da companhia[27], é possível verificar que os critérios ambientais, sociais e governamentais fizeram parte da construção do modelo da Raízen, desde a origem da empresa.

Dentre os aspectos de Governança Corporativa aparece fortemente o sistema de gestão de riscos, corroborado pela própria entrevista direta à empresa. Essa gestão se caracteriza pelo reconhecimento dos impactos socioambientais negativos e a ação contínua para mitigá-los.

Ainda em consulta ao site, é possível identificar que a empresa fornece a todos os interessados (tentativa de "democratizar o acesso às informações, conforme entrevista") uma gama completa das diretrizes da empresa como todas as suas políticas (regimentos internos, política de integridade, política de gerenciamento de riscos, política de gestão de conflitos de interesses e transações com partes relacionadas, regimento interno do comitê de auditoria e integridade, política de sustentabilidade, dentre outras). Não menos importante e muito interessante é a política de divulgação de ato ou fato relevante.

A empresa possui um canal direto para falar com o setor de Relações com Investidores (RI), além de um treinamento de *compliance*, não apenas para os colaboradores, mas, também, para os fornecedores, por meio de um vídeo curto, porém muito completo e interessante, com exemplos práticos[28].

As políticas da Raízen, no site, são bem detalhadas e completas, bem como suas práticas, possivelmente, bem aplicadas, com comitês sempre trabalhando completamente de acordo com as legislações. O resumo abaixo, disponível no site, mostra como a integração é reconhecida e forte dentro da organização.

---

[27] Disponível em: <https://www.raizen.com.br/agenda-esg>. Acesso em 02 de jun. de 2022.

[28] Treinamento de Compliance para Terceiros. **Raízen**. 30 de mar. de 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-MkziXYmW64>. Acesso em 05 de jun. de 2022.

Figura 4 - Plano Estratégico de Sustentabilidade da Raízen

Fonte: Site Raízen (2022).

4.4.2 Benchmarking Raízen

Na reunião de *benchmarking*, concedida no dia 05/07/22, via videoconferência, quem representou a empresa foi a advogada da área de *compliance*, na empresa há um ano e dois meses, responsável por toda a gestão de *compliance* na companhia, pelos treinamentos, comunicação, os multiplicadores e engajamento do programa.

A advogada iniciou a entrevista afirmando que a Raízen está presente na vida de milhares de pessoas, todos os dias. É uma companhia que enfatiza a inovação e o olhar para o futuro dos negócios, extremamente relevante e comprometida com a ética, a transparência, a segurança e a sustentabilidade. Segundo ela: *"a empresa deixa claro para o mercado que se compromete com boas práticas, é governada por uma linha de diretrizes específicas, padronização, a regra é clara para todos os players e stakeholders".* Motivo pelo qual se consideram referência em Governança Corporativa no mercado.

Dentre as ações de Governança Corporativa que geram valor para o negócio a entrevistada relatou que:

"É difícil mensurar, mas sem a parte de governança viva não conseguem fazer negócios, uma empresa comprometida com a sustentabilidade viabiliza negócios. Quando olham para os relatórios de investidores e vêm quantos bilhões a empresa fatura, uma parcela

bem significativa pode ser atribuída a uma estrutura de governança, sem ela não conseguiriam fazer negócios".

Para a Raízen, um dos maiores desafios enfrentados é fazer a informação chegar a todos de uma maneira igualitária, tentando a eficiência e a busca pela qualidade dos serviços. A empresa tem uma política interna de bloqueio de acesso, com isso conseguiram reduzir, drasticamente, o número de falta ou não conclusão de treinamentos, segundo a advogada:

"Contam com uma cultura forte, que nasce de dentro pra fora e é traduzida por meio da sua RAIZ".

Por fim, a entrevistada sugere às empresas que ainda estão iniciando a implantação ou não possuem uma Governança Corporativa estabelecida:

"O primeiro ponto é fazer um mapeamento de risco, para, de fato, conhecer as suas particularidades, entender o seu público, para, de fato, ter um programa que é seu. Criar práticas de governança que possam ser aplicadas no negócio. Saber quais são os seus objetivos, antes de simplesmente implementar qualquer coisa".

As experiências aqui apresentadas revelam o sucesso da Raízen, a busca incessante em construir um futuro de maior eficiência energética aproveitando o máximo dos recursos naturais.

4.5 Realidades organizacionais

A aplicação de melhores práticas de Governança Corporativa, por parte das empresas no Brasil, é fundamental para a geração de valor para os seus negócios, além de ser fundamental para o crescimento e competitividade global das próprias empresas. Como o desenvolvimento econômico está diretamente ligado ao quão competitiva uma empresa é no mercado no qual ela está inserida, o aprimoramento das práticas de Governança Corporativa deve ser visto como tema obrigatório na definição das estratégias organizacionais.

Por meio da análise de resultados das entrevistas realizadas com as empresas Bayer, Bunge e Raízen, todas incluídas no Ranking Merco de Governança Corporativa 2022, que apresenta as empresas com as melhores práticas no Brasil, foi possível conhecer com mais

detalhes as suas práticas, entender o seu processo de estruturação, bem como conhecer os estágios de maturidade de cada uma delas.

A seguir será apresentada uma análise comparativa e crítica entre os principais itens abordados durante as entrevistas e pesquisas em fontes públicas, como relatórios e sites.

Estrutura da Governança Corporativa

As três empresas entrevistadas possuem uma estrutura de Governança Corporativa robusta que inclui o conselho de administração, a diretoria executiva e os comitês de assessoramento que possuem caráter técnico e consultivo. Além de possuírem mecanismos e órgãos de controle, como auditoria externa independente, auditoria interna, comitê de auditoria, conselho fiscal e código de conduta, canal de ouvidoria e práticas de conflito de interesses, também foi observado o envolvimento efetivo da alta liderança, a previsão anual de investimento em suas práticas e a presença de uma área específica com colaboradores exclusivos para avaliar, mensurar, desenvolver e implantar as ações nas empresas.

Conselho de Administração ou Consultivo

Todas as empresas que participaram do *benchmarking* possuem um órgão de governança que tem como principais objetivos encaminhar os rumos do negócio conforme o melhor interesse da organização, ser o guardião do seu objeto social, seus resultados e sua estratégia. Na Bayer esse órgão é o Conselho Administrativo da Bayer AG; na Bunge Brasil é o Comitê Executivo; e na Raízen é o Conselho de Administração.

Comitês do Conselho de Administração

Os entrevistados afirmaram que suas empresas possuem comitês de assessoramento para subsidiar as decisões do Conselho de Administração ou similar, sendo que todas elas possuem comitês para tratar dos temas de Auditoria, Riscos, Remuneração, Pessoas/Recursos humanos e Sustentabilidade/ *Environmental, social and governance* (ESG). Já a Bunge Brasil e Raízen possuem o comitê de finanças e a Bayer AG é a única, entre as empresas consultadas, que possui um comitê para tratar, especificamente, de inovação, assim como a Bunge Brasil detém um para tratar de Governança Corporativa.

Conselho fiscal

Tanto a Bayer AG, como a Bunge Brasil e a Raízen possuem, em sua estrutura de governança, a figura do conselho fiscal, que tem a responsabilidade de verificar se a empresa está em conformidade com os seus princípios e valores, refletidos em políticas, procedimentos e normas internas, e com as leis e os dispositivos regulatórios.

Comitês executivos

Além dos comitês de assessoramento, as empresas entrevistadas também adotam comitês compostos por funcionários de diferentes áreas e níveis hierárquicos, para discutir temas relevantes para o aprimoramento de práticas corporativas, como ética, *compliance*, diversidade e saúde e segurança ocupacional.

Gestão de riscos

As três empresas possuem diversos sistemas e processos que apoiam a gestão de riscos dos seus negócios, especialmente, riscos estratégicos, operacionais, financeiros, regulatórios e legais, reputacionais, e nos últimos anos foi adotada a gestão de riscos vinculados aos temas de meio ambiente e sustentabilidade/ESG, assim como o Comitê de Sustentabilidade/ESG na Bunge Brasil e na Raízen.

Auditoria interna e externa

Novamente, as três empresas adotam processos de auditoria interna e externa com o papel de gerenciar os riscos do negócio, por meio do mapeamento dos riscos e planos de ação para mitigá-los, com destaque para a aplicação de auditorias voltadas ao atendimento de critérios ambientais, sociais e econômicos das suas cadeias de valores (fornecedores, distribuidores e parceiros comerciais), assim como temas relacionados a ética e *compliance*.

Políticas institucionais

As políticas e normas relacionadas a Governança Corporativa, das três empresas consultadas, visam assegurar o bom funcionamento dos principais órgãos da administração e

do desenvolvimento dos negócios, de acordo com a legislação em vigor. Em particular, as políticas da Bayer AG, da Bunge Brasil e da Raízen estão divididas em três partes: (i) Políticas de Governança Corporativa e *Compliance*; (ii) Políticas de Riscos; e iii) Normas de Governança dos Órgãos da Administração, Comitês de Assessoramento e outras funções. Destaca-se as políticas relacionadas ao tema de ética/*compliance*; meio ambiente e sustentabilidade/ESG; e, mais recentemente, relacionada ao tema de gestão e proteção de dados pessoais.

Programa de conformidade

Todas as empresas consultadas no *benchmarking* possuem programa de *compliance*/ética, sendo que: na Bayer AG ele fica subordinado à diretoria do Jurídico, Patentes e *Compliance*; a Bunge tem uma equipe exclusiva de ética e *compliance*, que responde ao Comitê Executivo; e o destaque fica para a Raízen, na qual a área é vinculada direta ou indiretamente ao Diretor Corporativo de *Compliance*, sempre composta por, no mínimo, dois colaboradores com dedicação exclusiva e qualificação na área jurídica, de controles internos e/ou auditoria. Essa área não está vinculada ou subordinada às áreas de negócio da companhia.

Código de conduta e ética

A Bunge Brasil e a Raízen possuem um código de conduta, já a Bayer AG adota a Política de Conformidade, mas esses documentos possuem o mesmo objetivo que é estabelecer diretrizes, regras e condutas dos seus colaboradores. Apesar de serem empresas de segmentos e culturas organizacionais bem diferentes, possuem os seus códigos de conduta muito semelhantes em sua estrutura, sendo divididos da seguinte forma: (i) apresentação da empresa (histórico, ramo de atuação, descrição dos negócios); (ii) elementos da cultura organizacional (missão, visão e valores); (iii) conduta esperada dos colaboradores e de terceiros com seus públicos de relacionamento (clientes, fornecedores, distribuidores, parceiros comerciais, governo, sociedade, meio ambiente e concorrentes); (iv) gestão de informações (Lei Geral de Proteção de Dados); (v) uso de recursos da empresa (equipamentos, veículos, entre outros recursos); (vi) advertência e punições (no caso de violação da conduta esperada pela empresa); (vii) Canais de ouvidoria e denúncias (os canais podem ser utilizados para a comunicação de violações da conduta esperada pela empresa); e (viii) Termo de compromisso (comprovação de que os colaboradores têm conhecimento sobre as normas e condutas dispostas nos documentos).

Destaca-se a Bayer AG e a Raízen que adotam também o código de conduta para fornecedores, com o objetivo de garantir o compromisso dos terceiros em respeitar a ética, a saúde e a segurança do trabalho, o meio ambiente, bem como os direitos humanos.

Canal de denúncia

Os três entrevistados afirmaram que suas empresas possuem canais de comunicação de suspeitas de violações das condutas éticas esperadas, sendo que na Bayer AG este canal tem o nome de *Compliance Hotline*, na Bunge Brasil é Linha Direta e na Raízen é Canal de Ética. Em comum também encontra-se a forma explícita que as organizações afirmam a proibição de qualquer tipo de retaliação ao funcionário que fizer uso desses canais de comunicação de boa-fé.

Conflito de interesses

Tanto a Bayer AG, a Bunge Brasil e a Raízen estabelecem, por meio de procedimentos e regras, situações que configuram violações dos padrões de ética, e monitoram conflitos de interesse reais ou potenciais, a fim de que as condutas sejam sempre pautadas pelos valores da empresa. Sendo que na Bayer AG e na Raízen foram identificadas uma política específica para tratar deste tema.

Prestação de contas e transparência

Entre os princípios da Governança Corporativa estão a “Transparência” e a “Prestação de Contas”, e a prática mais utilizada entre as empresas é a publicação de relatórios anuais, que é realizada pelas três empresas consultadas, com destaque novamente para a Raízen, que, além do relatório, detém de uma página, no seu site, exclusiva para o compartilhamento de informações a respeito da Agenda ESG.

Indicadores e métricas

As três empresas entrevistadas possuem métricas e indicadores, como forma de avaliar suas práticas de Governança Corporativa e acreditam que o controle e auditoria interna sejam uma forma de manter o padrão de eficácia nesse tema.

Capacitação e treinamento

Os profissionais entrevistados afirmaram que suas empresas realizam treinamentos periódicos, como elemento imprescindível dentro da Governança Corporativa, especialmente, em relação aos seus programas de conformidade. Por meio desses treinamentos, as empresas direcionam a forma que os seus colaboradores devem atuar, conforme as estratégias e objetivos definidos e aprovados pela alta direção.

Governança Corporativa como geração de valor

Outro ponto em comum na fala dos entrevistados, durante o *benchmarking*, é o fato de eles enxergarem a geração de valor por meio das práticas robustas de Governança Corporativa, pela boa reputação que elas trazem para o mercado.

Recomendações para empresas iniciantes em Governança Corporativa

Quanto às recomendações para empresas que estão iniciando a implementação de sua Governança Corporativa, os entrevistados afirmaram que o mais importante é a organização entender, de fato, o que é o tema, como ele cria valor para o seu negócio e ter objetivos claros quanto à sua implementação. Disseram também que esses aspectos podem ser determinantes para que empresas que desejem implantar a sua Governança Corporativa possam se tornar mais competitivas, apresentarem melhores resultados e serem reconhecidas como referência no mercado.

Principais desafios na implementação da Governança Corporativa

Um desafio vivenciado nas empresas participantes do *benchmarking* foi desdobrar as práticas de Governança Corporativa para todos os níveis da organização, engajando do operacional à alta direção. E o compromisso diário para reforçar que essas práticas sejam internalizadas na cultura organizacional, assim como realizar auditorias periódicas em todos os processos organizacionais.

Comentário adicional

Foi possível verificar, de acordo com os três executivos entrevistados, o orgulho de fazer parte de uma organização que possui práticas robustas de Governança Corporativa e que essas sejam reconhecidas, positivamente, pelo mercado.

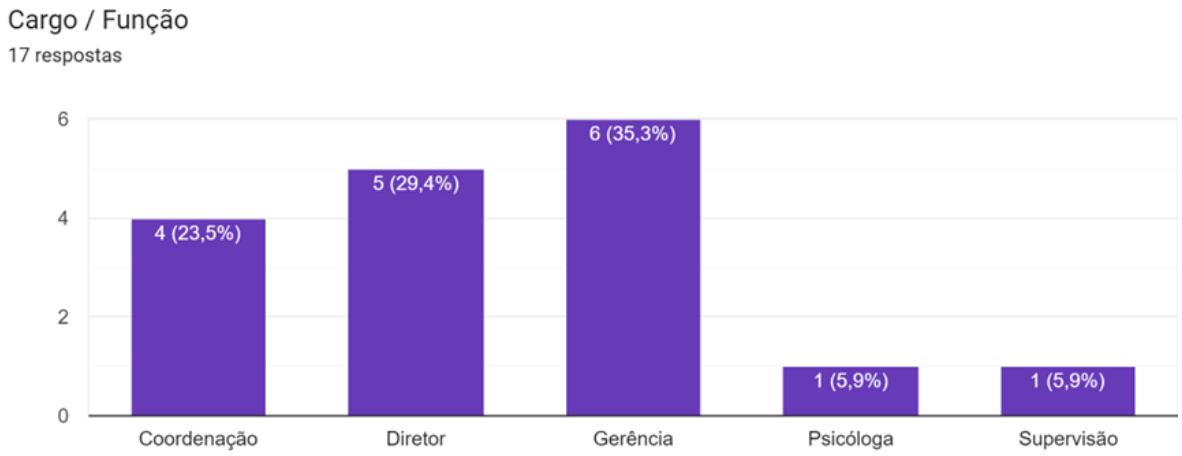
4.6 Percepção de empresas do setor sobre Governança Corporativa

Foi aplicada uma pesquisa a 100 (cem) empresas de transporte rodoviário de passageiros no Estado do Rio de Janeiro, com o objetivo de investigar a importância e a maturidade do tema Governança Corporativa para elas. O instrumento de coleta de dados utilizado foi um questionário, apresentado no Apêndice I, por meio do qual foi possível identificar o perfil das empresas pesquisadas, bem como o nível hierárquico do profissional entrevistado e o reconhecimento e a importância do tema para as organizações.

A pesquisa foi disponibilizada às empresas por meio da ferramenta de pesquisa on-line gratuita, o Google Formulários. Todas as perguntas foram elaboradas pelos autores deste estudo. Optou-se por 7 (sete) perguntas claras e objetivas, para não influenciar na compreensão e interpretação das questões pelos entrevistados, já que a utilização da ferramenta é on-line.

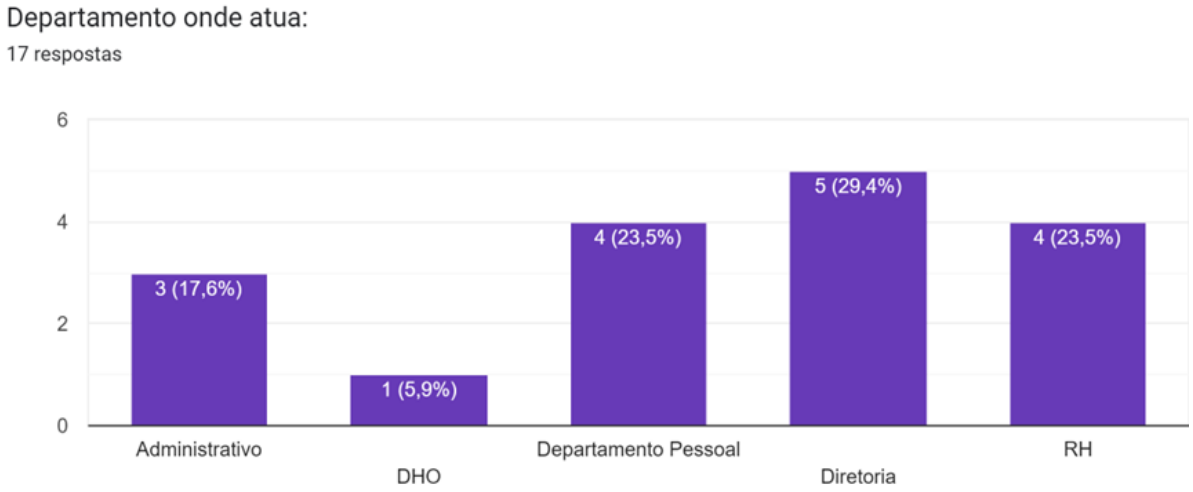
O link foi disponibilizado às diversas empresas de transportes que atuam no Estado do Rio de Janeiro, sem que fosse obrigatória a sua identificação. Das 100 (cem) empresas consultadas, 17 (dezessete) submeteram respostas.

Gráfico 1 - Cargo / função



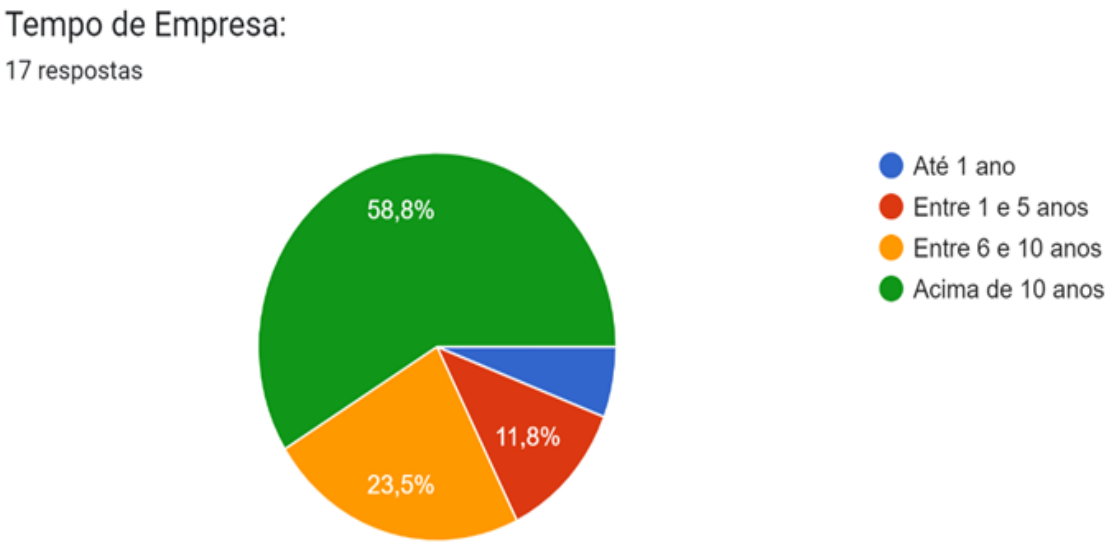
Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 2 - Departamento onde atua



Fonte: Elaboração própria.

Gráfico 3 - Tempo de empresa



Fonte: Elaboração própria.

Perfil dos respondentes

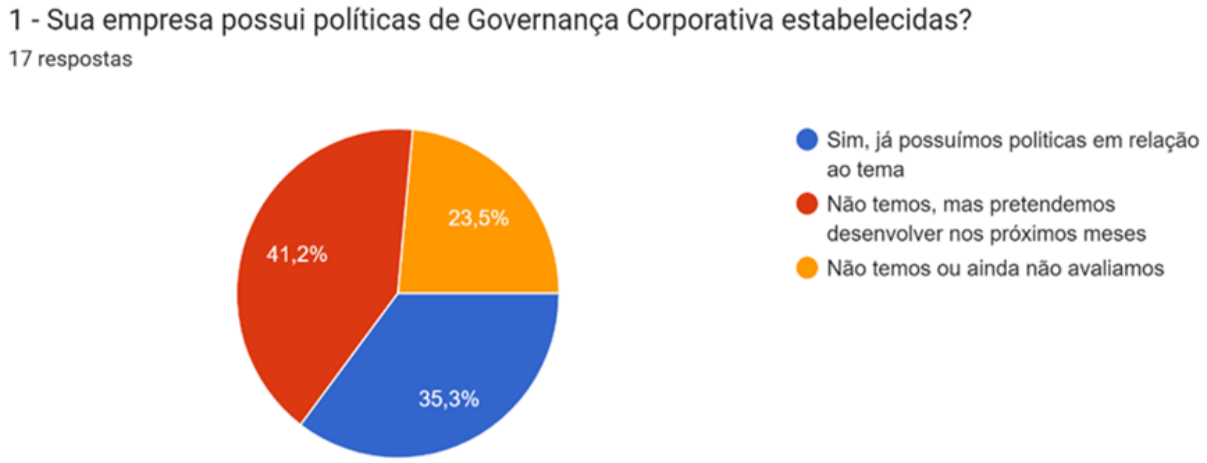
A maior parte dos representantes das empresas, do setor de transporte rodoviário de passageiros do Estado do Rio de Janeiro, que respondeu à pesquisa, está em cargos de alta direção, principalmente gerentes e diretores (quase 65%), seguido por supervisores e coordenadores (quase 30%).

Quase 30% dos respondentes estão alocados na diretoria das suas empresas, enquanto 47% estão nas áreas de RH e Departamento Pessoal, o que chamou atenção já que essas áreas,

tradicionalmente, não possuem entre suas atribuições, a execução de práticas de Governança Corporativa. Mas, neste cenário peculiar, entre as empresas respondentes, pode ter uma oportunidade interessante de aproveitar as competências dessas áreas na gestão de pessoas para contribuir com a sensibilização e engajamento dos funcionários na importância do tema em suas organizações.

Ainda, em relação aos representantes, a maioria (quase 60%) está alocada há mais de 10 anos nas empresas, enquanto 23,5% estão a pelo menos 6 anos, o que traz mais consistência, em termos de informações e histórico, para o resultado obtido pela pesquisa.

Gráfico 4 - Políticas de Governança Corporativa

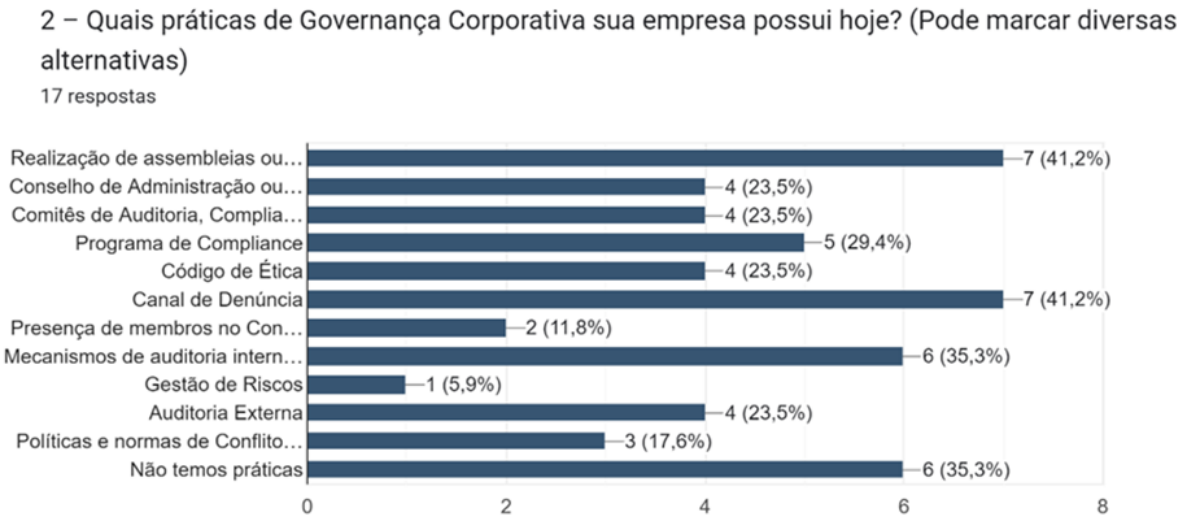


Fonte: Elaboração própria.

Como se observa no Gráfico 4, acima, mais de 75% das empresas respondentes não possuem políticas relacionadas ao tema de Governança Corporativa e, dentre esse universo, 41% pretende desenvolvê-lo nos próximos meses e 35% não têm planos nessa direção.

Esses dados demonstram o tamanho da lacuna, em termos relacionados à Governança Corporativa nas empresas do setor, e leva ao questionamento de como essas organizações vêm estruturando práticas, regras e processos para gerir os seus negócios para que elas alcancem os seus objetivos.

Gráfico 5 - Práticas de Governança Corporativa



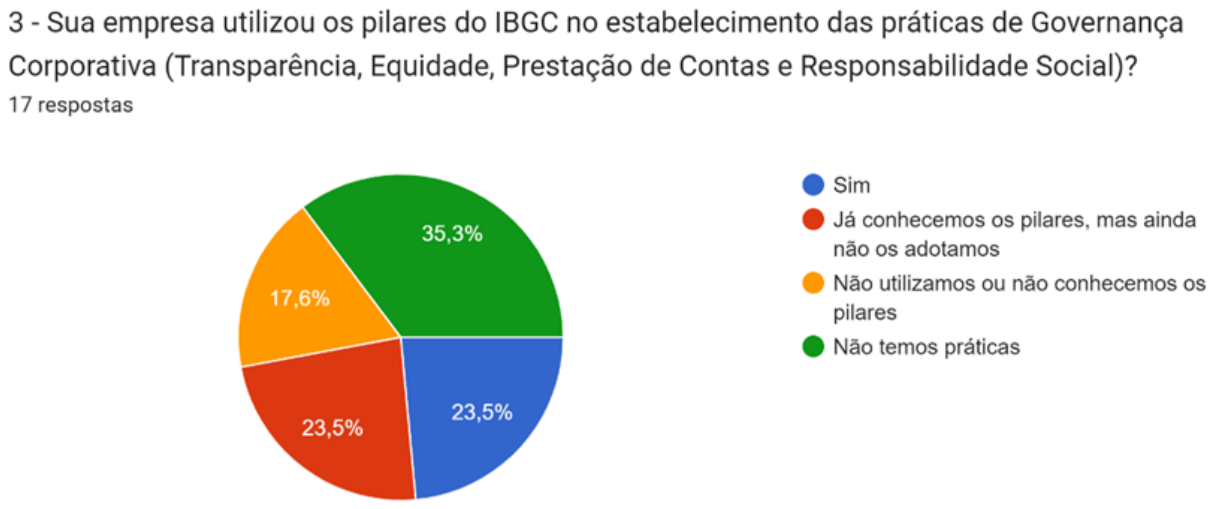
Fonte: Elaboração própria.

De acordo com as informações obtidas no Gráfico 5, 35% das empresas consultadas não detêm práticas de Governança Corporativa e 65% delas possui. A prática mais comum é a realização de assembleias e a presença de canais de denúncias (mais de 40%), logo, em seguida, surgem às práticas de auditoria interna (35%) e programa de *compliance* (29%).

Um ponto curioso é a maior presença de canais de denúncias (41,2%) do que do código de ética (23,5%), entre as empresas consultadas, já que as boas práticas recomendam que as duas práticas sejam implementadas de forma simultânea.

Por fim, o dado mais preocupante é quanto à prática de avaliação de riscos, apenas uma empresa respondente afirmou realizá-la. A preocupação se justifica porque a recomendação é de que as práticas de Governança Corporativa de uma empresa sejam norteadas na elaboração de suas políticas visando mitigar os riscos mais críticos, obtidos por meio de uma avaliação periódica, pois, sem esses, é possível que a empresa desenvolva suas práticas sem o alinhamento necessário com os pontos mais importantes dos seus negócios, criando-se uma falsa impressão de segurança e confiança na condução das suas empresas.

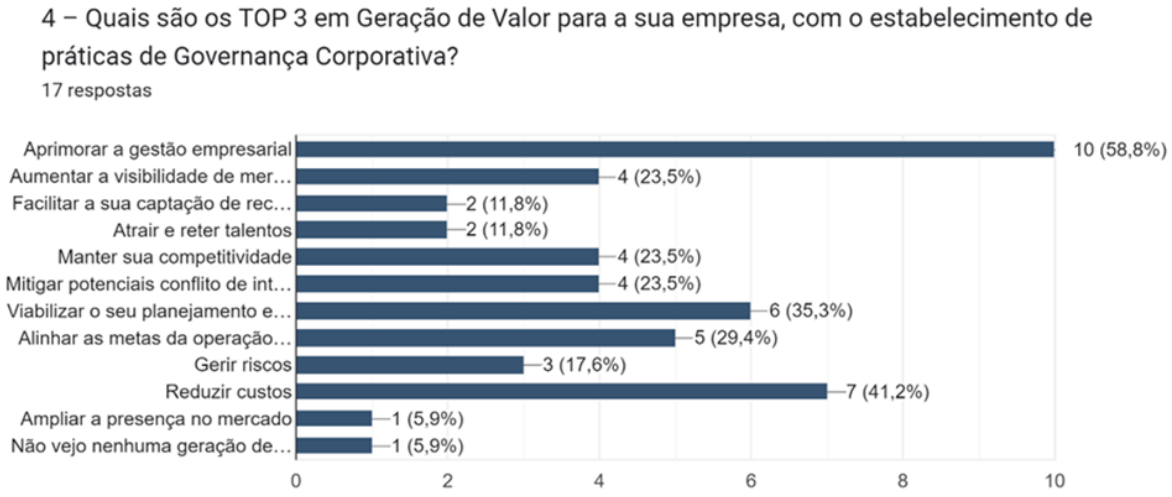
Gráfico 6 - Pilares IBGC



Fonte: Elaboração própria.

No universo das empresas respondentes que possuem práticas de Governança Corporativa (65% do total das empresas consultadas), pouco mais de 23% adotam os pilares do IBGC como norteadores. A mesma proporção de empresas conhece os pilares, mas não os adota. Por fim, quase 18% não utilizam ou não conhecem os pilares preconizados pelo IBGC. Esses indicadores chamam a atenção pelo fato de quase 70% das empresas não adotarem ou não conhecerem os pilares adotados pela organização reconhecida como a mais importante na geração e disseminação de conhecimento, a respeito das melhores práticas em Governança Corporativa no Brasil.

Gráfico 7 - Top 3 em geração de valor

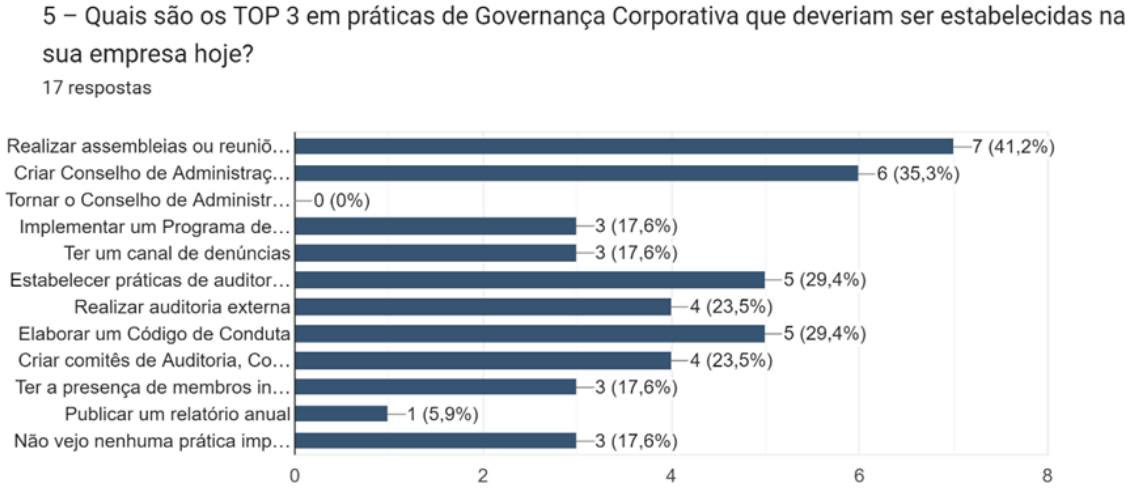


Fonte: Elaboração própria.

Os entrevistados acreditam que o estabelecimento de práticas de Governança Corporativa, em suas empresas, gera valor para os seus negócios, principalmente pelo aprimoramento da sua gestão (58% dos respondentes), redução de custos (41,2% dos respondentes) e viabilização do seu planejamento (35,3% dos respondentes). Em contrapartida, os entrevistados não acreditam que a adoção dessas boas práticas possa gerar valor por meio do aumento da presença no mercado (5,9%) e facilidade em captar recursos e atrair e reter talentos (11,8%). No meio termo pode-se verificar a geração de valor por meio da redução de riscos (17,6%).

Esses dados demonstram onde a Governança Corporativa é percebida como geradora de valor para as empresas do setor de transporte rodoviário de passageiros.

Gráfico 8 - Top 3 em práticas de Governança Corporativa



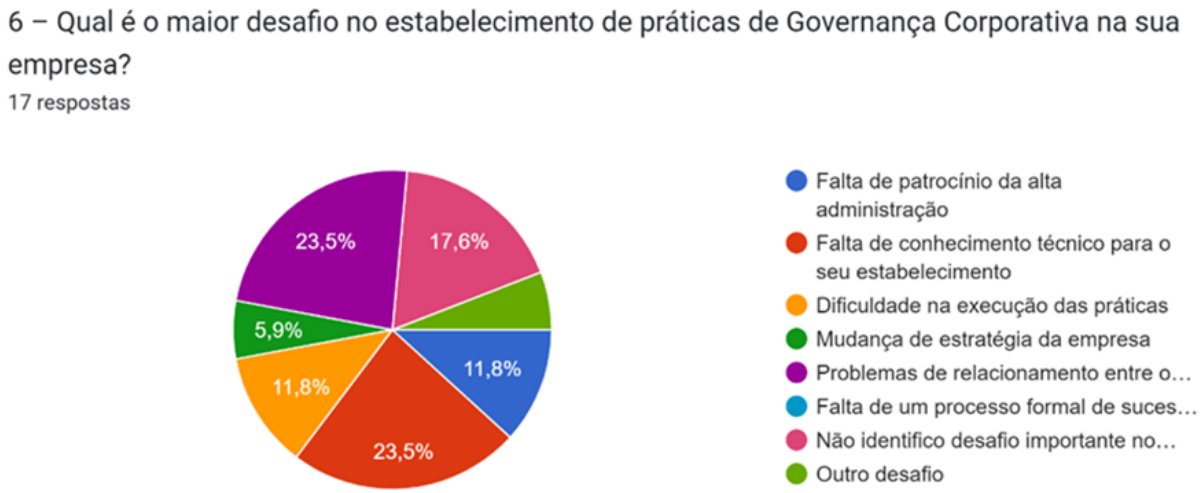
Fonte: Elaboração própria.

Dentre as práticas de Governança Corporativa, que deveriam ser adotadas, os entrevistados apontaram, principalmente, a realização de assembleias/reuniões (41,2% dos respondentes), o que chama atenção, pois no gráfico dos resultados da pergunta 2, o mesmo percentual (41, 2%) afirmou que as suas empresas já realizam reuniões de assembleia, reforçando que a realização dessas é realmente fundamental, pois é nesse momento que os acionistas irão se posicionar sobre temas relevantes para o funcionamento das empresas.

Outros dados relevantes estão relacionados à criação de conselho de administração (35,3%), estabelecimento de processos de auditorias internas e elaboração de códigos de ética (29,4%). Em contrapartida, dois indicadores chamaram a atenção por não terem sido mencionados ou por ter sido mencionado uma única vez, entre os entrevistados, tornar o Conselho de Administração mais diverso e publicar um relatório anual, respectivamente. O

ponto de atenção é que eles estão relacionados a dois temas que têm ganhado cada vez mais importância na sociedade e no mercado, que são diversidade e inclusão e transparência.

Gráfico 9 - Desafios no estabelecimento de práticas de Governança Corporativa



Fonte: Elaboração própria.

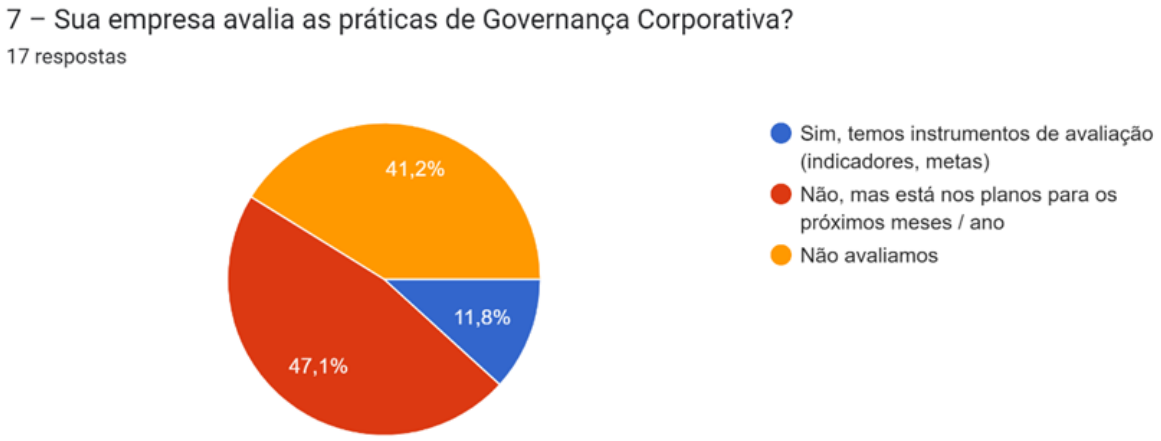
Gráfico 10 - Outros desafios

Fonte: Elaboração própria.

Dentre os desafios no estabelecimento de práticas de Governança Corporativa, listados pelos entrevistados, destacam-se os problemas de relacionamento entre os acionistas e a falta de conhecimento técnico sobre o tema (23,5%) e, logo em seguida, a falta de patrocínio da alta direção e a dificuldade na execução das práticas (11,8%). Os desafios listados parecem indicar a mesma fonte: a falta de conhecimento sobre o tema da Governança Corporativa, que pode facilitar a ocorrência de problemas entre os acionistas, por meio da ausência de regras e

processos formais e claros, a falta de apoio da alta direção e a dificuldade em executar as práticas por desconhecer o que é o tema, a sua relevância e os benefícios que podem trazer para as empresas que adotam as melhores práticas de Governança Corporativa. Por fim, verifica-se um dado interessante, no qual 17,6% dos entrevistados afirmaram não identificar desafios importantes na implementação da Governança Corporativa, que pode representar empresas que ainda não investiram na sua implementação e por isso não possuem desafios, ou empresas que já adotam e o processo foi alcançado com muitas dificuldades.

Gráfico 11 - Avaliação de práticas de Governança Corporativa



Fonte: Elaboração própria.

No Gráfico 11 é possível observar que a maior parte das empresas respondentes (quase 90%) não avalia as suas práticas de Governança Corporativa e dessas, cerca de 50% não tem planos, nos próximos meses, de implementar o processo de avaliação. Apenas 12% das empresas consultadas adotam indicadores ou metas no seu processo de avaliação. Isso chama atenção porque é por meio da avaliação que é possível diagnosticar se as práticas de Governança Corporativa estão obtendo os resultados esperados, ou se é necessária uma mudança de rota, no caso de não serem alcançados os objetivos propostos.

5 MODELO PROPOSTO

De acordo com o levantamento teórico que embasa este estudo, com as pesquisas de *benchmarking* e de campo realizadas, fica evidente que a aplicação de melhores práticas de Governança Corporativa, por parte das empresas no Brasil, é essencial para a geração de valor para os seus negócios, além de ser fundamental para o crescimento e competitividade global das empresas.

Levando-se em conta que o desenvolvimento econômico está diretamente ligado ao quão competitiva uma empresa está posicionada no mercado no qual está inserida, o aprimoramento das práticas de Governança Corporativa deve ser visto como tema obrigatório na definição das estratégias organizacionais, não deixando de considerar as dificuldades que poderão surgir frente às administrações familiares e pouco direcionamento de recursos para a condução de ações efetivas e de maior impacto, que geram pautas transparentes e alinhadas às estruturas de valores.

Porém, é ainda importante reforçar que, para um modelo ter sucesso, é preciso que, além de preparada, a empresa perceba valor na profissionalização de práticas e processos, que garantam uma condução focada no direcionamento dos objetivos propostos e que deverão ser seguidos para o alcance e implantação de um modelo aderente e significativo para a empresa.

A proposta deste modelo é disponibilizar um formato simples, personalizado e aplicável às necessidades e interesses das empresas de transporte de passageiros do Estado do Rio de Janeiro, com base na pesquisa on-line realizada, que evidenciou os principais insumos comparativos para se traçar 5 *steps* divididos em uma linha do tempo, na qual cada *step* é organizado conforme a sequência do projeto, partindo do cenário atual das empresas analisadas para definir onde se quer chegar com a implantação do modelo sugerido.

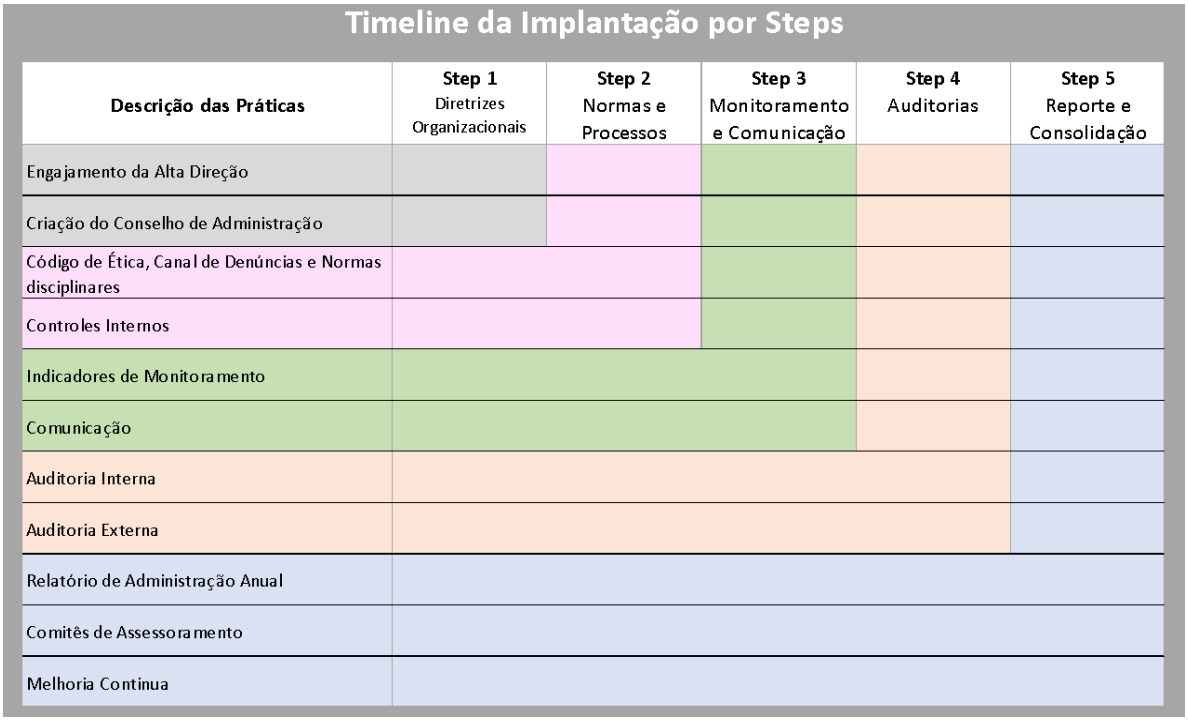
Figura 5 - Governança Corporativa em 5 *steps*

Fonte: Elaboração própria.

É possível observar, pela pesquisa realizada para este projeto, que 75% das empresas respondentes não possuem políticas relacionadas ao tema de Governança Corporativa, o que reforça a necessidade eminente da construção de um modelo que esteja alinhado aos pilares de governança recomendados pelo IBGC, mas que faça sentido para as empresas, facilite sua implantação e esteja pautado nas necessidades evidenciadas na pesquisa realizada. Ter a alta direção engajada e com a crença de que a Governança Corporativa traz valor para o negócio da empresa, independente do seu tamanho, é fundamental para a implantação do modelo sugerido.

A escolha de dividir o modelo de Governança Corporativa em 5 *steps* tem como objetivo aumentar a agilidade nas entregas; melhorar a qualidade no planejamento; diminuir o impacto na gestão da mudança gerado por sua adoção; aumentar o dinamismo na gestão dos profissionais envolvidos e; por fim, facilitar o monitoramento dos resultados alcançados.

Figura 6 - *Timeline* da implantação por *steps*



Fonte: Elaborado pelos autores.

Importante reforçar que a adoção da Governança Corporativa não tem que ser impositiva, ela deve estar sempre viva, sendo educativa e tornando-se um valor da empresa por meio do acesso ao conhecimento, capacitação sobre o tema e boas práticas de mercado, obtendo documentações comprobatórias das ações estabelecidas pelas pessoas que aplicam a governança, deixando-as cientes do que podem e do que não podem fazer, fazendo-os compreender que para tudo deve ter procedimentos auditáveis, e que todos tenham aderência aos valores presentes na cultura organizacional, que guia a empresa nos seus negócios e relacionamentos.

Step 1 – Diretrizes organizacionais

1° Pilar – Engajamento da alta direção

Pouco mais de 23% das empresas pesquisadas mencionou ter conhecimento ou adotar os pilares recomendados pelo IBGC para nortear a adoção da Governança Corporativa. Ou seja, 77% das empresas desconhecem seus conceitos nessa prática relevante. Dessa forma o objetivo do primeiro pilar é desmistificar o conceito de Governança Corporativa, conhecer seu

significado e seus benefícios, tendo como base conceitual e de referência as recomendações do instituto referenciado.

Ter acesso às informações, aprofundamento do conceito e objetivos garante que a empresa siga uma linha, mesmo que por fases, assegurando que a meta traçada seja implantada.

O fato de as empresas respondentes evidenciarem problemas de relacionamento entre os acionistas e a falta de conhecimento técnico sobre o tema (23,5%), além da falta de patrocínio da alta direção e a dificuldade na execução das práticas (11,8%), só reforça a necessidade de aprofundamento.

Adicionalmente, a possibilidade de contratar um consultor especialista no tema pode ser importante para lidar com os desafios na adoção de boas práticas de Governança Corporativa, ter acesso a conhecimentos específicos, imparcialidade e foco nos resultados. Claro que os recursos financeiros que a empresa está disposta a investir será um fator crucial para a sua efetivação.

Ter a alta administração como patrocinadora da implantação da Governança Corporativa é ponto fundamental neste processo inicial e durante todas as fases.

Para as empresas do setor, a geração de valor proporcionada pela adoção da Governança Corporativa está relacionada ao aprimoramento da sua gestão (58% dos respondentes), redução de custos (41,2% dos respondentes), viabilização do seu planejamento (35,3% dos respondentes), ao aumento da presença no mercado (5,9%) e facilidade em captar recursos, atrair e reter talentos (11,8%).

É importante que as empresas percebam que a geração de valor, advinda do processo de Governança Corporativa, também gera valor para a marca, gera confiança para o mercado e pode, em consequência, aumentar a carteira de clientes.

Recomendações de engajamento da alta direção:

- apresentar pesquisas, estudos de relatórios que demonstrem o valor da GC nas empresas (principalmente dados e indicadores quantitativos);
- elaborar relatórios e diagnósticos que demonstrem os riscos (prejuízos) e oportunidades relacionados à GC para a empresa;
- recomendar capacitações, cursos, palestras e workshops destinados à liderança sobre o tema de GC (IBGC);
- fomentar a inclusão do tema na agenda da liderança;
- estimular a participação dos líderes em iniciativas sobre o tema GC em associações de classe ou iniciativas setoriais;

- provocar a realização de *benchmarkings* em empresas consideradas referência.

Não existe um padrão para se iniciar o engajamento da alta direção pela adoção da GC na empresa, mas, geralmente, começa por parte de representantes da própria alta direção, acionistas, sócios, presidentes ou diretores ou de áreas como financeira, jurídica, de planejamento ou quando a empresa possui, áreas de auditoria e controles internos.

2° Pilar – Criação do conselho de administração

A prática de realização de assembleias é comum para 65% das empresas pesquisadas, porém é importante avaliar se as reuniões acontecem com políticas e normas que norteiam as suas decisões. Das empresas que apontaram este item como prioritário, 41,2% dos respondentes reforçaram a necessidade de realização de assembleias/reuniões e 35,3% dos respondentes a criação de conselho de administração.

É imprescindível a elaboração de regimento interno e políticas para nortear a realização dessas reuniões, incluindo a criação de atas de reunião, definição ou eleição do presidente do conselho e alocação no organograma formal da empresa.

O Conselho de Administração deve funcionar como guardião dos valores. Pode-se citar aqui as práticas relatadas nas empresas que participaram do *benchmarking* e são referência no tema, entre elas comitês de assessoramento para subsidiar as decisões do Conselho de Administração ou similar, sendo os mais comuns para tratar dos temas de auditoria, riscos, remuneração, pessoas/recursos humanos e sustentabilidade/ESG. Mas esses comitês serão indicados para implantação somente no último *step*.

A estruturação do conselho é muito importante para que sejam escolhidos membros preparados e alinhados ao processo. A quantidade de membros está diretamente relacionada ao tamanho da empresa, também pela variação das demandas que surgirão. O conselho deverá ter uma composição bem diversificada, garantindo avaliações mais amplas para tomadas de decisões. Os membros do conselho deverão estar alinhados entre si e possuir boa comunicação, se estendendo às demais partes da empresa, principalmente à diretoria. Reuniões periódicas são importantes para acompanhamento e fluidez dos assuntos pertinentes ao grupo, sempre com pautas bem definidas e atas de registro e acompanhamento.

O conselho é um elo entre sócios e acionistas com a empresa, por isso as decisões da empresa sempre devem levar em consideração suas colocações, visto que será o reflexo das sugestões e decisões dos envolvidos direta e indiretamente na empresa.

Os objetivos devem ser muito bem definidos e seguidos constantemente, sempre em consonância com o regulamento interno. Alguns propósitos são comuns a todos os conselhos administrativos, tais como: defender o interesse dos acionistas; maximizar o retorno sobre investimento (ROI) da empresa e; elevar o valor do negócio.

Como os profissionais que compõem o conselho exercem função de grande responsabilidade, recebem remuneração justa e coerente com o mercado.

Recomendações para criação do conselho:

- defina a quantidade de membros e os ocupantes (diversificados) da função;
- defina objetivos claros e periodicidade de reuniões;
- considere as opiniões dos sócios e acionistas;
- ateste boa comunicação dos conselheiros entre si e os demais envolvidos;
- remunere justa e coerentemente os conselheiros;
- elabore o regimento interno definindo, claramente, as responsabilidades e regras do conselho.

***Step* 2 - Normas e processos**

1° Pilar - Código de ética, canal de denúncias e normas disciplinares

A elaboração de um código de ética é um ponto importante de realização, mais de 29% das empresas pesquisadas acham importante ter um código de ética e 23,5% sentem falta de um documento para guiar e orientar a conduta ética. Mas a criação desse ponto requer muita atenção, pois se faz necessária uma maior sedimentação dos pontos tratados na fase anterior, pois os preceitos deverão ser abordados com seriedade e equidade, pois aqui serão definidos os comportamentos que a empresa espera dos colaboradores, acionistas, diretores, parceiros, tanto do lado positivo quanto negativo.

Para que os preceitos sejam seguidos, é importante ter clara a necessidade de implantação de uma norma de sanções e medidas disciplinares, que possa apoiar desvios de conduta ética. Ponto esse que já desperta o interesse de 30% dos respondentes.

É importante reforçar que o código de conduta faz parte do *step* 2, não podendo vir antes do conselho, pois há a necessidade de definição de valores e diretrizes, que são de sua responsabilidade.

Outro ponto de suma importância e que deve estar vinculado ao código de ética, é a criação de um canal para denúncias, que contraria os preceitos estabelecidos no código. Das empresas pesquisadas 40% afirmam possuir um canal de denúncia, mas para 17,60% há ausência de um mecanismo de captura de potenciais denúncias de desvios éticos.

O canal de denúncia precisa ser estabelecido e divulgado adequadamente, garantindo sigilo quanto à informação e ao processo, e a segurança de todos os envolvidos. As empresas participantes do *benchmarking*, realizado neste projeto (Bayer, Bunge e Raízen), afirmam que suas empresas possuem canais de comunicação de suspeitas de violações das condutas éticas esperadas, sendo que na Bayer AG o canal tem o nome de Compliance Hotline, na Bunge Brasil é Linha Direta e na Raízen é Canal de Ética. As empresas deixam claro, por meio de divulgações, treinamentos, estratégias de comunicação e de forma explícita, que as organizações afirmam a proibição de qualquer tipo de retaliação ao funcionário que fizer uso desses canais de comunicação de boa-fé.

Por conta do grau de sigilo e seriedade requerido na análise e investigação das tratativas, muitas empresas buscam até parceiros externos para o controle do canal.

Para a elaboração de um código de ética é necessário formar uma comissão, selecionando pessoas responsáveis, diversificando os níveis hierárquicos, áreas de atuação e experiências, pessoas honestas e, de fato, comprometidas com os valores da empresa. Dependendo do tamanho da empresa, é importante incluir um consultor para contribuir de forma imparcial, utilizando a visão de outras empresas e contribuição técnica.

Para definir o conteúdo é imprescindível que a comissão verifique o resultado da Avaliação de Riscos da empresa, pois além de reforçar os valores da empresa, esse código deverá mitigar os riscos. Poderão ser consultados materiais de outras empresas e profissionais para formar um código de ética personalizado, de acordo com a realidade da organização.

É necessário discutir os assuntos, principalmente os pontos mais polêmicos. A empresa sempre deverá estar alinhada com seu Código de Ética. Esse código pode e deve ultrapassar os limites internos da empresa, podendo, por meio dessa externalização, tornar o relacionamento mais sólido e confiável com clientes e parceiros e, quanto aos concorrentes, impõe respeito e estimula a competitividade. Ao divulgar o código, até mesmo a candidatos para vagas disponíveis, esses poderão verificar seu alinhamento ou não à organização.

Após o trabalho de estruturação e publicação do código, esse deve passar por um revisor profissional de *compliance*, pois qualquer palavra ou expressão fora do lugar pode desencadear transtornos.

Desenvolva ações para sempre estar relembrando o código.

Divulgar para toda a empresa – realizar uma campanha de endomarketing, não apenas divulgando, mas mostrando a importância e reforçando periodicamente. Salientar de forma adequada e amigável, porém assertiva, as penalidades por inconformidades. Ressaltar o que já é praticado positivamente de forma automática e espontânea, pois esse público também será um multiplicador do código. Mostrar que tão importante quanto ser ético, é não se omitir diante de comportamentos antiéticos. Ao divulgar o código, de forma adequada, aumenta-se a possibilidade do respeito e da prática.

O canal de denúncia é um meio fácil para denúncia de colaboradores e terceiros, em caso de suspeitas ou fraudes confirmadas de violações do código de conduta, ética ou *compliance*. Para se formar o canal de denúncias, um comitê de ética deve ser criado previamente, com membros que possuam experiência para lidar com um canal de denúncias. Nesse ponto o código de ética já deve ter sido elaborado.

A estratégia do canal de denúncias deverá ser definida, assim como a rotina, a responsabilidade dos membros, os recursos para implantação e análise da justificativa dessa ação.

A criação do canal de denúncia, propriamente dito, pode ser por meio de um número de telefone, serviço de chat, e-mail ou acesso a uma plataforma. A empresa pode criar um canal interno, mas os canais externos são recomendados para garantir independência.

O movimento de conscientização é importante para a divulgação, criação de credibilidade do canal e incentivo à utilização, em caso de necessidade, podendo ser realizada de várias formas, desde o mais simples, fixar avisos em locais de circulação, até campanhas de endomarketing, junto com outros eventos internos da empresa.

Por fim, é necessário que os profissionais que violem as regras e valores da empresa sejam identificados e, quando pertinente, normas disciplinares sejam aplicadas, valendo para todos os níveis hierárquicos da empresa.

As normas disciplinares devem ser objetivas e claras, não somente para tornar transparentes as ações para toda a empresa. Seguem abaixo alguns exemplos de normas disciplinares:

- advertência informal;
- advertência formal;
- suspensão;
- exclusão para aumentos de mérito;
- demissão sem justa causa;
- demissão por justa causa;
- abertura de processo judicial.

Recomendações para criar o código de conduta:

- forme uma comissão, com representantes de várias áreas da empresa, para a elaboração do código. Devem ser pessoas idôneas e, de fato, comprometidas com os valores da empresa. Dependendo do tamanho e dos processos dela, vale considerar a inclusão e a participação de um profissional de consultoria;
- analise o conteúdo necessário, reforçando os valores da empresa e verificando os principais riscos que a empresa está exposta, por meio de uma avaliação de riscos. Também é interessante ouvir especialistas na área de *compliance*, advogados e outros profissionais. Ainda, podem ser consultados códigos de conduta de outras companhias, como referência;
- seja abrangente, contemplando não só gestores e funcionários da empresa, mas, também, clientes, parceiros, fornecedores, concorrentes e sociedade. As pessoas e as outras organizações são, direta ou indiretamente, corresponsáveis pela maneira como a sua empresa agirá dentro e fora das dependências;
- estruture e publique o código de conduta na intranet ou em outro local de fácil acesso para os funcionários, de modo permanente, disponibilizando cópias impressas em treinamentos ou setores mais sensíveis. Antes de publicá-lo, é sempre prudente contar com a revisão de um profissional de *compliance*;
- divulgue realizando uma campanha completa de endomarketing e comunicação interna. Não apenas divulgue o documento, mas demonstre a importância prática dele para todos. Além disso, alguns pontos devem ser reforçados, periodicamente, em treinamentos, ressaltando a necessidade de se respeitar essas regras.

Recomendações para criar o canal de denúncias:

- criação de um Comitê de Ética, que pode ser o mesmo da comissão que participou da elaboração do código de conduta;
- planejar as estratégias e procedimentos do canal de denúncias e mapear os seus processos;
- criar um canal de denúncias, que pode ser um número de telefone, um serviço de chat, um e-mail ou acesso a uma plataforma;
- divulgação do canal, por meio de campanhas de conscientização interna, será necessária para elevar a confiança no canal de denúncias e incentivar as pessoas a utilizá-lo.

Recomendações para criar as Normas Disciplinares:

- elaboração de uma Política de Consequências e Normas Disciplinares, tendo como objetivo estabelecer regras e requisitos gerais para a tomada de decisão envolvendo aplicação de medidas disciplinares. O documento deve contemplar os seguintes tópicos: diretrizes; tratamento de denúncias; sigilo e não retaliação; aplicação das normas disciplinares; e sanções.

2° Pilar – Controles internos

Ter a cultura de melhoria contínua e gestão de riscos por meio da avaliação dos controles internos torna a empresa cada vez mais competitiva. A pesquisa demonstra que 5,9% das empresas fazem gestão de riscos. Essa parcela é muito pequena e a ausência dessa gestão torna a administração do negócio incerta e volátil. A avaliação de risco é o grande GPS no qual a Governança deve se basear para a criação de planos corretivos e de melhoria, ela precisa ser validada pelo conselho e pelos acionistas, por esse motivo é indicada a criação de um Comitê de Gestão de Riscos. Esse comitê será formado por pessoas da organização, mas as auditorias podem também ser realizadas por consultoria externa.

As três empresas referência em Governança Corporativa do estudo possuem diversos sistemas e controles internos que apoiam a gestão de riscos dos seus negócios, especialmente riscos estratégicos, operacionais, financeiros, regulatórios e legais, reputacionais, e nos últimos anos foi adotada a gestão de riscos vinculados aos temas de meio ambiente e sustentabilidade/ESG.

Controles internos são procedimentos administrativos para organizar melhor a empresa. Quando se fala em controle interno, automaticamente se pensa em auditoria, porém há formas muito simples de implementar controles internos, de modo não oneroso, e preparar a empresa para colocar em prática os pilares da Governança Corporativa. Salienta-se que o controle interno busca a eficácia operacional, geração de relatórios confiáveis e a conformidade com as legislações vigentes, regulamentos e políticas.

O controle interno busca reduzir os riscos em todas as operações, garantindo segurança nas relações de funcionários, clientes e fornecedores, o que reduz a vulnerabilidade da empresa. Os controles internos previnem os riscos financeiros, trabalhistas, regulatório, responsabilidade social, reputacional, tributário, anticorrupção, privacidade de dados e segurança das informações. Por isso é tão importante, pois tem a capacidade de reduzir riscos em diversas áreas da organização.

Recomendações para implantar controles internos:

- treine e capacite os colaboradores alinhando-os às normas de conduta e procedimentos da empresa;
- identifique os processos críticos, por meio da análise de riscos, para alcance dos objetivos e metas;
- reforce e fomente a utilização dos canais de denúncias;
- auditorias internas e externas (quando acessíveis).

***Step* 3 – Monitoramento e comunicação**

1° Pilar – Indicadores de monitoramento

Sem indicadores de monitoramento, como saber se as práticas de governança estão adequadas e dando ou não os resultados esperados? Será que ter o código de ética já traz uma efetividade? Qual a efetividade? Os treinamentos são eficazes? Há controle de presença? Há credibilidade no canal de denúncia? Qual a meta de treinamento do código de ética? Todos os terceiros têm contrato?

Enfim, de nada adianta a criação de práticas e normas, se a empresa deixar tudo o que foi construído cair na rotina e no descrédito.

É muito importante que, para cada fase de implantação da Governança Corporativa, a empresa estabeleça rotinas de controle, que vão garantir o cumprimento de cada etapa, sendo importante estabelecer e refletir se tudo está acessível, claro e transparente.

Garantir que durante todo o processo de implantação, a informação chegue a todos de uma maneira igualitária, com eficiência, buscando a qualidade dos serviços em todos os aspectos e ações. É importante ter um plano de comunicação que garanta que todos terão acesso ao planejado e às informações, a cada etapa do processo, facilitando aprovações, decisões e aderência.

De nada adianta criar um código de conduta se esse não está disponível nas mídias utilizadas pela empresa; se 100% dos colaboradores não assinaram seu recebimento; se não há reforço interno dos preceitos do Código; se os valores institucionais não são divulgados e praticados; se não tem-se treinamentos acessíveis aos motoristas, despachantes, executivos, ou seja, para todos os níveis da cadeia de valor; se não há controle da realização de assembleias; registro e publicação de atas para as devidas instâncias; lista de presença nos treinamentos; efetividade do canal de denúncia; aplicabilidade das sanções e medidas disciplinares de forma coerente e transparente, dentre outros pontos de controle.

Visto que a maior parte das empresas respondentes (quase 99%) não avalia suas práticas de Governança Corporativa, é fundamental criar metas de alcance factíveis, que garantam a efetividade e perenidade de todo o modelo proposto. Não há necessidade de se criar uma infinidade de indicadores, de acordo com o dito popular: “Menos é mais”, siga dando um passo de cada vez, crie indicadores que estejam alinhados ao conselho e tragam resultados efetivos.

As ferramentas de análise de desempenho possuem papel importante, pois, por meio dessa análise, é possível aprimorar as ações de gestão da Governança Corporativa e potencializar resultados na empresa.

Os principais indicadores da Governança Corporativa são:

1. comprometimento da alta administração;
2. porcentagem de colaboradores que tiveram acesso e se comprometeram com as políticas de Governança Corporativa;
3. controle de validade de programa e documentos;
4. capacitação e treinamento;
5. canal de denúncias;
6. avaliação de riscos.

Recomendações para implantar os indicadores de monitoramento:

- defina quais são os indicadores e o grau de complexidade e comprometimento de cada um;
- valide os indicadores identificados como prioritários e monitore;
- gerencie as falhas identificadas e desenvolva meios para mitigá-las.

2° Pilar – Comunicação

É imprescindível garantir que durante todo o processo de implantação, a informação chegue a todos, de maneira igualitária, com eficiência, objetivando a qualidade dos serviços em todos os aspectos e ações. É importante ter um plano de comunicação que garanta que todos terão acesso ao planejado e às informações a cada etapa do processo, facilitando aprovações, decisões e aderência.

Investir tempo para que a ação de comunicação seja assertiva quanto ao objetivo identificado, no que diz respeito à forma, frequência, orçamento disponível para a ação e para assegurar seu cumprimento. Ser simples, direto e agradável, podendo utilizar o humor, sem perder a seriedade do assunto. Utilizar diferentes formas de comunicação, sendo positivo e evitando pessimismos. Monitorar, constantemente, a qualidade, forma e entendimento/retenção da comunicação, bem como a aplicação prática. O comunicador deverá coletar feedbacks (diretos ou indiretos). É necessário qualificar e manter pessoas aptas a treinar (alta desenvoltura), adotando modelos híbridos, preparando conteúdos claros para a alta agregação de valor e assimilação de conteúdo.

A importância de se profissionalizar a comunicação se traduz no engajamento e apoio dos indivíduos diretamente impactados pela Governança Corporativa. Errar neste item caracteriza o insucesso do projeto.

Recomendações para uma boa comunicação:

- planeje e invista um bom tempo para que a ação de comunicação seja assertiva;
- monitore, constantemente, a qualidade e entendimento do objetivo da comunicação;
- crie um material de comunicação atrativo e de linguagem simples;
- profissionalize a comunicação.

Step 4 – Auditoria interna e externa

1° Pilar – Auditoria interna

Das empresas respondentes 35% afirmam ter práticas de auditoria e 29,4% afirmam ter estabelecido o processo de auditoria interna, mas, 17,60% dos respondentes afirmam ausência de políticas de GC.

É preciso observar se há interesse em estabelecer práticas mais robustas e que garantam a efetividade de ações, processos, normas e controles.

Controles e auditorias internas são requisitos básicos para uma empresa, ter processos mapeados e auditáveis são fundamentais para garantir que as práticas estabelecidas sejam cumpridas. Mas, antes de partir para a contratação de uma auditoria externa, é fundamental aprimorar o processo interno e garantir sua efetividade.

As empresas Raízen, Bayer e Bunge adotam processos de auditoria interna e externa, com o papel de gerenciar os riscos do negócio, por meio do mapeamento desses planos de ação para mitigá-los, com destaque para a aplicação de auditorias voltadas ao atendimento de critérios ambientais, sociais e econômicos das suas cadeias de valor (fornecedores, distribuidores e parceiros comerciais), assim como temas relacionados a ética e *compliance*.

A auditoria interna pode ser feita por um colaborador ou um time de profissionais da própria empresa, que ficará responsável pela atividade de auditar. O objetivo é verificar se os procedimentos internos estão alinhados com as políticas da empresa. A auditoria pode ser realizada nas áreas: contábil, fiscal e tributária, operacional, de sistemas, qualidade, ambiental, *compliance*.

Contábil – examina e confere, minuciosamente, os registros e documentos, cruzando dados e averiguando inconsistências, assegurando que tudo esteja de acordo com os direcionamentos da empresa e da legislação em si.

Fiscal e tributária – é necessário ter mapeadas todas as obrigações tributárias e fiscais do negócio e ter um profissional ou time especializado para verificar se a empresa está seguindo as leis, regulamentos e regras do direito tributário.

Operacional – avaliar o funcionamento da empresa diariamente, diagnosticando e propondo soluções para maior eficiência e economia. Nesse contexto, o objetivo é analisar processos internos e utilização de recursos.

De sistemas – avaliar a eficiência e o desempenho das soluções tecnológicas adotadas pela empresa.

Qualidade – verifica se os produtos e serviços oferecidos pela empresa estão em conformidade com normas de autoridades responsáveis e/ou padronizações internacionais e o alinhamento com as diretrizes da empresa.

Ambiental – mensurar o impacto das atividades da empresa no meio ambiente. Verifica também alinhamentos regulatórios e busca parceiros de menor impacto.

Compliance – orienta todos os níveis hierárquicos da empresa objetivando manter conformidade no dia a dia dos colaboradores com critérios e padrões estabelecidos (missão, visão e valores).

Recomendações para implantação de auditoria interna:

- defina objetivo e cronograma;
- verifique se há pendências anteriores (não conformidades pendentes de solução);
- elabore um *check list* adaptado à realidade da empresa;
- elabore bons relatórios.

2° Pilar – Auditoria externa

A auditoria externa tem que ser realizada por auditores externos, o que significa, sem vínculo empregatício com a empresa auditada. Para uma boa avaliação dos sistemas, é importante que o auditor externo trabalhe com o auditor interno. As auditorias externas avaliam a confiabilidade dos registros e como as auditorias internas atuam no contábil, tributário, fiscal, operacional, ambiental etc.

Normalmente, a intenção da auditoria externa é a obtenção de certificações, por isso o profissional analisará todos os pontos exigidos. A auditoria externa também verificará *gaps* entre teoria e prática, por isso, se a empresa estiver na iminência de receber uma auditoria externa, é importante começar com uma auditoria interna otimizando a gestão.

É necessário criar um plano de ação envolvendo a rotina diária da empresa e a integração entre os setores. O ideal é que o cronograma tenha 12 meses e seja revisto anualmente, facilitando o controle. O plano de ação deverá ser formalizado, comunicado a todos, devendo envolver, de forma constante, não apenas para a auditoria, deve se tornar uma cultura. Um colaborador poderá ser designado para orientar e esclarecer as dúvidas do plano de ação.

É necessário identificar os setores e relacionar suas ações, apesar de esses serem interligados. É importante identificá-los e estabelecer metas de desempenho em auditorias. A padronização dos processos se faz necessária para que as análises sejam feitas de forma coerente.

Elaborar um cronograma organizado é fundamental, já que as auditorias acontecem em longo prazo. A utilização de *check list* on-line permite o acompanhamento de forma mais assertiva.

No geral, as auditorias possibilitam aos gestores uma visão da realidade da empresa, permitindo identificar falhas, corrigi-las ou aplicar alinhamentos, verificar as urgências, reforçando a realização correta dos procedimentos, identificando fraudes e perdas, o que resulta na redução de custos, buscando a melhoria contínua e estimulando as boas práticas.

Recomendações para implantação de auditoria externa:

- elabore o plano anual para a auditoria;
- saiba os departamentos que serão auditados e defina processos;
- escolha um sistema de gestão;
- antes de publicar um relatório externo, é importante fazer um teste, internamente, que aponte a efetividade, ou pontos de ajustes e melhoria, tendo assim a possibilidade de adequar os pontos às regras e normas vigentes;
- considerar a publicação de um relatório externo a médio ou longo prazo ou de acordo com as regras estabelecidas com o modelo de concessão.

Step 5 – Reporte e consolidação

1° Pilar – Relatório anual de administração

Como parte do processo de transparência e, após a organização de processos, mapeamento interno e cumprimento das fases anteriores, se faz necessário dar início a uma nova etapa de maturidade do processo de Governança Corporativa, que propõe a publicação de relatórios financeiros e não financeiros. É importante abordar este ponto por ele ser sensível a muitas organizações, visto que apenas 5,9% citam como prioridade a sua publicação. Por meio dessa prestação de contas, as empresas passam a assumir uma cultura de integridade e transparência ao público externo e interno, por meio das demonstrações contábeis e financeiras,

na forma da legislação vigente, auditadas externamente. Já a publicação dos relatórios não financeiros, como, qualidade de serviço e operações, é uma forma de dar publicidade à realidade diária operacional das empresas.

O relatório anual deverá garantir que as informações nele contidas apresentem, de fato, a real situação da empresa naquele momento, além de projeções futuras, dando embasamento às ações a serem propostas em elementos concretos e seguros.

Ainda não existe padrão correto para a formulação do relatório anual, existe uma norma flexível, levando em consideração as variações de modelo de negócios. O relatório anual pode ser simples, apresentando informações relativas às demonstrações financeiras, ou pode ser complexo detalhando informações quantitativas, de forma mais explicativa e com projeções futuras.

Algumas informações devem constar do relatório anual, sendo elas: estatísticas gerais e determinantes; apontamentos de qualidade e produtividade; políticas social, ambiental e de responsabilidade social; incremento tecnológico, posição em relação aos concorrentes; ações relacionadas ao futuro do negócio e programas de ampliação.

Recomendações para a implantação do relatório anual:

- não exagere nas informações ou apresente uma linguagem muito formal ou complexa;
- antecipe as dúvidas dos leitores;
- apresente práticas de governança com ações do conselho.

2° Pilar – Comitês de assessoramento

São diversos os comitês de assessoramento, que têm por objetivo auxiliar o Conselho de Administração em tópicos relevantes para o desenvolvimento da empresa, visando agregar valor e auxiliando na condução dos negócios.

Alguns comitês de assessoramento são considerados essenciais, sendo formados por especialistas em cada assunto:

Comitê de Auditoria – efetividade no gerenciamento de *compliance* e gestão de riscos;

Comitê de Risco – mitiga os riscos e atua de imediato quando há ocorrência. Monitora, constantemente, as mudanças de cenário e mudanças dos riscos;

Comitê de Pessoas e Recursos Humanos – auxilia o conselho sobre o desenvolvimento organizacional, políticas de atração e retenção, sucessão, avaliação de desempenho;

Comitê de Responsabilidade Social Corporativa – faz a supervisão da visão, estratégia e políticas de responsabilidade social corporativa e políticas de comunicação externa;

Comitê de Inovação – dá suporte às análises de iniciativas à pesquisa e inovação da empresa;

Comitê de Estratégia – monitoria a estratégia da empresa, de acordo com as diretrizes aprovadas;

Comitê de Sucessão – planeja a sucessão da empresa para que se mantenha sustentável. No setor de transporte é bem importante, visto a característica de empresas familiares.

Recomendações para implantação do comitê de assessoramento:

- verifique quais são os comitês mais críticos no primeiro momento e inicie a implantação;
- selecione especialistas em cada assunto para compor cada um dos comitês;
- defina cronogramas de reuniões.

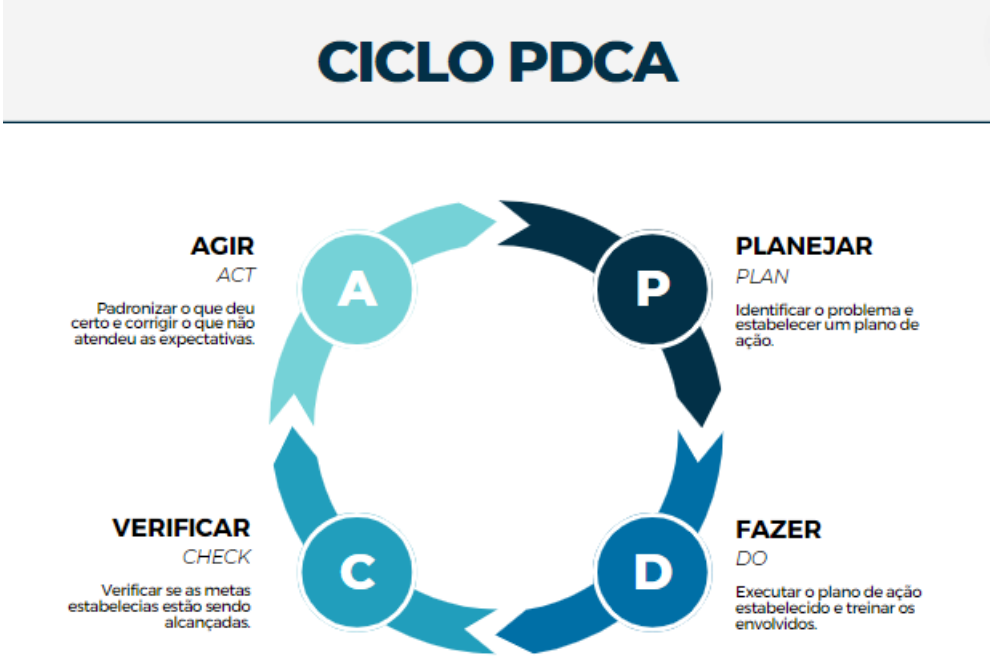
3° Pilar – Melhoria contínua

O modelo proposto para a implantação da Governança Corporativa é formado pelos 5 *steps* e os seus respectivos pilares, descritos acima, um modelo que deve ser implementado considerando o engajamento da alta direção, apoiando na criação do Conselho de Administração e envolvendo a elaboração do código de ética, canal de denúncias e controles dotados para atendimento das regras definidas objetivando manter a conformidade com as leis e o desenvolvimento da cultura ética, bem como controles internos para se assegurar que os riscos sejam minimizados.

Além disso, para a manutenção do programa é necessária a criação de indicadores de monitoramento e aplicação de auditorias internas e externas e, por fim, a publicação do relatório anual de administração para o público externo.

No entanto, o modelo deve ser avaliado em busca da sua melhoria continuamente. Uma das técnicas de administração que podem ser utilizadas nesse processo é o chamado *plan, do, check and act* (PDCA).

Figura 7 - Ciclo do PDCA



Fonte: Elaboração própria.

Planejar – Desenhe seu modelo de Governança Corporativa. Reúna-se com a alta direção e com os profissionais envolvidos nas práticas para discutir e documentar o status do modelo e possíveis próximos passos;

Fazer – O modelo dividido em *steps* contribui com um passo de cada vez e no caso de obstáculos e possíveis resistências é preciso tratá-los antes de avançar para o passo seguinte;

Verificar – Reveja lições aprendidas em cada um dos *steps* e na adoção dos pilares, veja o que deu certo e o que não deu, para possíveis ajustes na estratégia de implementação do modelo para o *step* seguinte;

Agir – Compartilhe com a alta direção e profissionais envolvidos para decidir como incorporar o aprendizado e como definir o que ainda precisa ser feito, como por exemplo, a inclusão de membros independentes no Conselho de Administração.

O desenvolvimento da Governança Corporativa é um processo contínuo. O PDCA pode manter-se fluindo no decorrer de toda a implantação do modelo.

5.1 Viabilidade

Após o projeto estruturado, se faz necessária a análise da viabilidade de aplicação em diferentes vetores. No primeiro momento, a viabilidade financeira para que seja avaliado o

investimento que será necessário realizar, a saúde financeira da organização e o retorno econômico da proposta. Em seguida, tem-se a análise da viabilidade técnica, operacional e estratégica, que também possui o objetivo de revisar os principais pilares da proposta. De acordo com o que será evidenciado na sequência, no detalhamento de viabilidade, fica claro que a proposta de implantar um modelo de Governança Corporativa, por fases, é viável para todas as empresas de transporte de passageiros do Estado do Rio de Janeiro, independente do seu porte.

5.1.1 Viabilidade Financeira

Na ótica financeira, faz-se necessário levantar os requisitos econômicos e financeiros para realizar o projeto, assim como, o retorno econômico. No Quadro 5, abaixo, foram levantados os potenciais investimentos de cada *step* do modelo de Governança Corporativa proposto, assim como, seu cronograma estimado.

Quadro 5 - Potenciais investimentos de cada *step* do modelo de Governança Corporativa

Steps	**Potenciais Investimentos***		**Cronograma Estimado**	**Referências utilizadas**
	Descrição	**Valor (em Reais)**		
1. Diretrizes Organizacionais	Relatório do Nível de Maturidade de GC	Entre 10 mil e 40 mil	5 a 8 semanas	BDO; Grant Thornton; Better; Mesa; RSM; Mazars
	Capacitações e treinamentos de GC	Entre 20 mil e 60 mil	Contínuo	FDC; IBGC.
	Participação de eventos (inscrição; deslocamento)	Entre 1 mil e 5 mil	Contínuo	FDC; IBGC; E&Y; PWC; Deloitte; KPMG; entre outras.
	Criação do Conselho de Administração (Consultor externo)	Entre 20 mil e 40 mil	4 a 6 semanas	BDO; Grant Thornton; Better; Mesa; RSM; Mazars

Steps	Potenciais Investimentos*		Cronograma Estimado	Referências utilizadas
	Descrição	**Valor (em Reais)**		
2. Normas e Procedimentos	Avaliação de Riscos (Consultor Externo)	Entre 15 mil e 20 mil	8 a 12 semanas	BDO; Grant Thornton; Better; Mesa; RSM; Mazars
	Elaboração do código de ética (Consultor externo)	Entre 10 mil e 30 mi	8 semanas	BDO; Grant Thornton; Better; Mesa; RSM; Mazars
	Implementação do Canal de denúncia (Independente)	Depende da quantidade de funcionários	6 semanas para implantação	BDO; Grant Thornton; Better; Mesa; RSM; Mazars
	Criação do Comitê de ética (Consultor externo)	Entre 10 mil e 15 mil	3 semanas	BDO; Grant Thornton; Better; Mesa; RSM; Mazars
3. Monitoramento e Comunicação	Plano de Comunicação (jornalista; arte digital; impressão de material; entre outros)	Entre 5 mil e 10 mil	Contínuo	ICTS; *Compliance* Total; *GRCompliance*; T4 *Compliance*
4. Auditorias	Realização de auditoria externa	Entre 5 mil e 25 mil	8 a 12 semanas	BDO; Grant Thornton; Better; Mesa; RSM; Mazars
5. Reporte e Consolidação	Elaboração do relatório anual (consultor externo; arte digital; impressão do relatório; entre outros)	Entre 10 e 20 mil	12 semanas	Reporte Estratégia; BSD *Consulting*.
* A contratação de um consultor externo é opcional, caso a empresa valide a contratação de um funcionário para tratar, exclusivamente, de GC, o seu salário mensal é de R$ 15 mil e de um analista está entre R$ 4 mil e R$ 7 mil, aproximadamente. Fonte: Glassdoor.				

Fonte: Elaboração própria.

Com o objetivo de engajar a alta administração, no *step* 1, o total dos potenciais investimentos levantados varia de R$31 mil a R$105 mil. Sendo que o Relatório do Nível de Maturidade de GC dura em média de 5 a 8 semanas e as capacitações e treinamentos de GC, assim como, participação de eventos são ações de adoção contínua. Já o tempo de implantação para o segundo pilar, a criação do conselho de administração, em caso de contratação de consultor externo, gira em torno de 4 a 6 semanas.

Em relação às ações do primeiro pilar do *step* 2 - Código de Ética, Canal de Denúncias e Normas Disciplinares, o custo pode variar de R$20 mil a R$45 mil, e o tempo de duração é de até 8 semanas. Já o segundo pilar do *step* 2, Controles Internos, tem um tempo maior de duração, de 8 a 12 semanas e o custo varia de R$15 a R$20 mil.

Já o Plano de Comunicação, do *step* 3, tem tempo de duração contínuo e valor de R$5 mil a R$10 mil. Por fim, os dois últimos *steps*, têm um maior tempo de duração, aproximadamente um ano, e seus custos variam de R$15 mil a R$45 mil.

Ademais, há a possibilidade de a empresa contratar um funcionário exclusivo para GC, tendo em média um salário mensal de R$15 mil ou um analista com um salário que varia de R$4 mil a R$7 mil. Nesse caso, precisa que seja considerado, também, impostos, benefícios, despesas administrativas e operacionais, relacionadas a essa contratação.

Outro custo que é importante ser levantado é o tempo gasto da liderança, envolvimentos dos colaboradores nos Comitês e nas elaborações de todas as ações propostas no modelo, ou seja, o capital humano da empresa.

Assumindo que todas as ações sejam adotadas, incluídas as que envolvem a contratação de um consultor externo, o potencial investimento total do projeto varia de R$106 mil a R$265 mil.

Para a viabilidade financeira ser completa, além da descrição dos custos, é preciso mensurar o retorno do modelo proposto e, apesar da dificuldade de mensurar quantitativamente o valor desse retorno, várias pesquisas e estudos, alguns deles mencionados ao longo deste relatório e, também, compartilhados pelos representantes das empresas durante as entrevistas de *benchmarking*, ilustram que o principal retorno da adoção de boas práticas de governança pelas empresas é o seu desenvolvimento sustentável.

Esse desenvolvimento proporciona às empresas a sustentabilidade dos seus negócios, a partir de boas práticas, uma vez que tais atitudes contribuem para a melhora do desempenho econômico, bem como para o alcance de resultados mais confiáveis para os acionistas, e, por

outro lado, indica a capacidade de as empresas se manterem economicamente viáveis, prezando pela longevidade e pela evolução das suas atividades.

Reforçando alguns retornos da adoção de boas práticas de GC, segue os principais:

- aumento da confiabilidade das empresas junto a investidores e acionistas;
- elevação do potencial da captação de recursos;
- conversão de princípios, missões e valores em ações concretas e efetivas;
- alinhamento dos interesses de diversos públicos de interesse, como acionistas e executivos, para que se definam os melhores planos estratégicos para as empresas;
- descentralização da tomada das decisões estratégicas e mais transparência em sua motivação;
- preservar o valor da organização em longo prazo, garantindo sua longevidade econômica de forma sustentável;
- melhoria da imagem da empresa e valorização de sua marca;
- em empresas familiares, promover a capacitação e a escolha de herdeiros e administradores adequados para o negócio.

5.1.2 Viabilidade técnica e operacional

É extremamente importante realizar o estudo da viabilidade técnica e operacional, uma vez que permite aos investidores e acionistas das empresas de transporte de passageiros do Estado do Rio de Janeiro um modelo de Governança Corporativa simples, personalizado e aplicável às necessidades e interesses das empresas, aderente e significativo, capaz de gerar valor para o negócio, possibilitando, assim, a promoção de uma cultura de alto desempenho. Fica evidente a necessidade de conhecimento e treinamento do que é oferecido pelo projeto, assim como uma grande sinergia entre todas as partes envolvidas.

É importante ressaltar alguns aspectos primordiais à avaliação da viabilidade técnica e operacional conforme Quadro 6, ilustrado abaixo:

Quadro 6 - Aspectos primordiais à avaliação da viabilidade técnica e operacional

Fatores Técnicos Analisados	Fatores Operacionais Analisados
A empresa precisa ter o engajamento e comprometimento da alta administração.	Gerar e garantir a participação dos representantes, líderes da alta administração na condução do projeto.
A empresa precisa realizar um mapeamento de riscos de forma contínua.	Mão de obra qualificada, elementos e processos para a identificação de riscos e oportunidades.
A empresa precisa ter normas e processos, criar um código de ética, um canal de denúncias e normas disciplinares.	Mão de obra qualificada, materiais e equipamentos para criação de políticas.
A empresa precisa ter controles internos, uma cultura de melhoria contínua e gestão de riscos.	Mão de obra qualificada, materiais e equipamentos para a elaboração de controles internos.
A empresa precisa ter um processo de elaboração e monitoramento dos indicadores.	Mão de obra qualificada, materiais e equipamentos para a elaboração e monitoramento dos indicadores.
A empresa precisa ter um plano de comunicação que garanta que todos terão acesso ao planejado e às informações a cada etapa do processo.	Mão de obra qualificada, materiais e equipamentos para a elaboração de um plano de comunicação eficiente.
A empresa precisa ter um processo de auditoria interna e externa estabelecido, com práticas robustas que possam garantir a efetividade das ações, processos, normas e controles.	Mão de obra qualificada, aprimoramento dos processos internos, contratação de uma auditoria externa para o alinhamento e realização correta dos procedimentos da empresa.
A empresa precisa ter um processo de formulação do relatório anual de administração.	Mão de obra qualificada, materiais e equipamentos para a elaboração do relatório anual de administração contemplando a publicação de relatórios financeiros e não financeiros.
A empresa precisa ter comitês de assessoramento agregando valor, auxiliando na condução dos negócios.	Mão de obra qualificada, identificar, selecionar e capacitar os colaboradores que serão membros dos comitês.

Fatores Técnicos Analisados	Fatores Operacionais Analisados
A empresa precisa ter um processo de melhoria contínua dos resultados das suas ações.	Mão de obra qualificada, materiais e equipamentos para o acompanhamento dos resultados das suas ações.

Fonte: Elaboração própria.

Foram estabelecidas rotinas de controle, para fins deste estudo, adoção da metodologia PDCA, pode garantir a viabilidade técnica e operacional do modelo de Governança Corporativa para as empresas de transporte de passageiros do Estado do Rio de Janeiro. Afinal, o ciclo permite manter o alinhamento, a realização e o acompanhamento de todo o projeto.

5.1.3 Viabilidade estratégica

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico da companhia é de suma importância para a implementação das ações necessárias. A perspectiva assegura o alinhamento dos interesses e os princípios estruturais e operacionais que garantem a confiança no negócio e nas pessoas.

De acordo com a visão estratégica, pode-se observar que o projeto atende aos requisitos estratégicos, como a adequação ou contribuição aos objetivos traçados no planejamento estratégico das organizações, quando se tratar de um projeto corporativo, e a adequação aos objetivos estratégicos da área ou unidade de negócio, quando se tratar de um projeto tático ou operacional.

Um modelo voltado para a redução de perdas pode ser um importante instrumento de gestão para as empresas de transporte de passageiros do Rio de Janeiro, tendo em vista a influência do desempenho organizacional de maneira ampla, além de não tratar-se de um evento isolado, mas um processo contínuo de adaptação, dinâmico.

É importante ressaltar que o projeto somente conseguirá ser viável, estrategicamente, se ocorrer de forma simultânea, por meio da visão e estratégia da empresa, para direcionar todas as unidades de negócio, processos e pessoas, além do direcionamento externo.

A comunicação é essencial para que o processo tenha êxito, devido à sua complexidade.

A perda de recursos ou comprometimento também pode fazer com que os resultados esperados não sejam alcançados.

Por isso, a viabilidade estratégica possui aspectos principais para a execução e sucesso: repensar os processos do planejamento transformando-os em um único processo, visando a redução das perdas e a promoção do alinhamento durante a implementação deste modelo proposto, de forma contínua e permanente.

6 CONCLUSÃO

A representatividade do sistema de transporte de passageiros por ônibus, que hoje é o modal responsável por 68,67% da locomoção da população em todo o Estado do Rio de Janeiro, demonstra a relevância deste projeto, visto que, as empresas de ônibus, como concessionárias/permissionários, que possuem intensa relação com órgãos públicos, tornam-se vulneráveis com relação à necessidade de um maior compromisso, com os preceitos de integridade, transparência e ética.

Para se chegar a este modelo de Governança Corporativa foi descrito o setor de Transporte Rodoviário de Passageiros do Estado do Rio de Janeiro, a fim de um profundo conhecimento da realidade atual desse, verificando os riscos associados como a falta de credibilidade das organizações frente à população, a competitividade entre as empresas frente a uma licitação na qual esse tema pudesse ser requisito, e as inúmeras oportunidades na adoção do modelo, bem como, uma mudança significativa na forma de gerir e governar os seus negócios, a manutenção e preservação da sua imagem institucional, criando valor e uma forma de enfrentamento aos desafios atuais.

Foi realizada uma pesquisa de campo no setor, tendo como foco a atuação deste projeto, para mensurar o nível de maturidade das empresas e, também, foi realizado *benchmarking* com o propósito de identificar as melhores práticas utilizadas por empresas referência no tema.

É evidente que este projeto traz reflexões importantes, que despertam e apontam a necessidade de as empresas implantarem ações, que garantam medidas de responsabilidade corporativa que reforcem um relacionamento diferenciado com a sociedade e todas as partes interessadas.

O projeto demonstra adequação à implantação de um modelo de Governança Corporativa factível e personalizado que vai de encontro aos modelos praticados pelas empresas participantes do *benchmarking* aqui citadas, adequando etapas faseadas que vão garantir e facilitar a adequação das melhores práticas no mercado para o setor de transporte rodoviário de passageiros, de acordo com a evolução do nível de maturidade corporativa.

O fato de o projeto trazer as principais práticas de governança das empresas participantes do *benchmarking*, que se baseiam no modelo do IBGC, orienta e facilita o entendimento sobre o grau de maturidade que o projeto exige das empresas, além do empenho e interesse das empresas sobre todo o processo. A implantação garantirá o sucesso de cada etapa

e do projeto como um todo. Foi construído um modelo conceitual aplicável, viável e sustentável ao longo do tempo a todas as empresas do setor.

Mas é fundamental reforçar que, para o efetivo sucesso, é necessário seguir os passos mencionados, tendo como base a aplicação do método PDCA que orientará toda a implantação, desenvolvimento, acompanhamento e efetividade de todo processo de implantação aos resultados necessários/ almejados, que irão configurar e reforçar que a empresa possui práticas consistentes de Governança Corporativa.

A maior lacuna observada, em Governança Corporativa, entre as empresas *benchmarking* e as empresas de transporte analisadas, está no próprio conhecimento sobre o assunto e, por meio desse, os benefícios que podem ser agregados à organização. As empresas de *benchmarking* entrevistadas demonstram um grau de maturidade no assunto e o mais importante, o monitoramento e a melhoria contínua de todo o processo que envolve a sua adoção, enquanto as empresas de transporte comparativamente demonstraram um grau de maturidade muito baixo. Parte das empresas de transporte entrevistadas tinham pouco conhecimento e gestão sobre o assunto, e tem ainda as que coletavam dados e nada faziam, o que mostra a falta de maturidade em se tratando de Governança Corporativa.

O setor de transporte precisa primeiro conhecer o conceito da Governança Corporativa, para, por meio dele, conseguir identificar os benefícios da sua aplicação no setor e partir para a aplicação prática, monitorando e melhorando, constantemente, seus resultados.

Portanto, este estudo propõe direcionar essas empresas com baixo grau de conhecimento a respeito do modelo de Governança Corporativa, por meio de um processo de implantação direcionado às necessidades e realidades do setor.

Em suma, a proposta de solução apresentada neste projeto aplicativo, como mencionado, contempla a implantação faseada do modelo de Governança Corporativa em 5 *steps*. A adoção desse método visa segmentar a implantação do modelo de Governança desmistificando a dificuldade de implantação, para que as empresas do setor consigam visualizar as etapas da implantação em partes, introduzam de forma gradativa os conceitos e práticas na organização e consigam engajar a todos no processo.

Tomou-se como base, para a construção da ordem das etapas do modelo, as principais práticas das empresas referência em Governança Corporativa citadas no projeto, bem como as práticas de maior interesse e importância apontados pelas empresas no setor de transporte. A escolha em utilizar as práticas mais conhecidas e já, parcialmente, implantadas nas organizações

fará com que o engajamento e aplicabilidade demonstrem resultados mais rápidos e visíveis na organização, sendo um facilitador do processo de implantação dos *steps*.

As vantagens, para as organizações adotantes deste modelo, começam pelo valor agregado que a GC gera, tanto no mercado externo quanto interno, assim como a valorização no mercado financeiro, desenvolvimento da sua imagem reputacional pela maior transparência na gestão do negócio, desenvolvimento da gestão atual e do processo de sucessão familiar, são alguns exemplos.

Em relação às limitações para a implantação do modelo proposto, a falta de engajamento da Alta Administração no tema pode ser tida como de forte influência, por precisar ser uma decisão que parta do topo da pirâmide hierárquica. Além disso, a situação financeira da organização, quando impede a adoção das medidas que demandam aporte financeiro, é um fator que também limita a implantação do modelo. O baixo nível de maturidade do setor pelo tema GC também pode ser considerado um fator limitante.

De forma a melhorar o desenvolvimento da agenda da GC no setor, é recomendável estudos relativos a: *compliance* e ética; métrica e indicadores gerenciais; contabilidade e finanças; sistema de gestão das empresas; auditoria e controladoria.

Se cada empresa for referência e modelo para o setor, com certeza será construído um sistema forte, ético, transparente, reconhecido e respeitado por toda sociedade.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, Luiz César G. **Gestão de Pessoas** – Estratégias e Integração Organizacional. São Paulo: Atlas, 2006.

CAMP, Robert. **Benchmarking - o Caminho da Qualidade Total**. 1 ed. Editora Pioneira. 1993, p.229.

BOGAN, Christopher; ENGLISH, Michael. **Benchmarking Aplicações Práticas e Melhoria Contínua.** 1 ed. Editora Makron. 1996. p.281
Disponível em: <https://www.merco.info/br/ranking-merco-empresas>. Acesso em 2 de jun. de 2022.

CERVO; Bervian. **Metodologia Científica**. 3 ed. Editora McGraw-Hill. 1983, p. 55.

Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. **IBGC**, 2015. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/21138/Publicacao-IBGCCodigo-CodigodasMelhoresPraticasdeGC-5aEdicao.pdf>. Acesso em: 29 de mar. de 2022.

Como implantar a Governança Corporativa na sua empresa?. **GLICFÀS**, 17 de jun. de 2019. Disponível em:< https://glicfas.com.br/implantar-a-governanca-corporativa/>. Acesso em: 04 de abr. de 2022.

Conceitos de Governança Corporativa. **IBGP.** Disponível em: <https://forum.ibgp.net.br/conceitos-de-governanca-corporativa/>. Acesso em: 29 de mar. de 2022.

DIAS, Ana Bárbara. **Pirâmide do valor agregado.** *16 de out. de 2018. Disponível em:<https://acontecendoaqui.com.br/colunas/coluna-ana-barbara-dias-piramide-do-valor-agregado/>. Acesso em 02/05/2022.*

FERREIRA et al., Transparência no Serviço Público de Passageiros por ônibus no município do Rio de Janeiro. 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/20385/Transpar%C3%AAncia%20no%20Servi%C3%A7o%20P%C3%BAblico%20de%20Passageiros%20por%20%C3%94nibus%20do%20Munic%C3%ADpio%20do%20Rio%20de%20Janeiro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 10 de maio de 2022.

FIGUEIREDO, Juliana. Estrutura de um Sistema de Governança Corporativa. **Linkedin**, 21 de out. de 2020. Disponível em: <https://pt.linkedin.com/pulse/estrutura-de-um-sistema-governan%C3%A7a-corporativa-guelfi-figueiredo>. Acesso em 04 de abr. de 2022.

Governança Corporativa: o Segredo do Sucesso nas Organizações. **Compliance Advisory Brazil,** 10 de jun. de 2020. Disponível em: <https://www.techedgegroup.com/pt/blog/governan%C3%A7a-corporativa?>. Acesso em: 29 de mar. de 2022.

Governança Corporativa – Bunge disponível em: <https://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2012/port/ra/05.htm>. Acesso em: 02 de jun. de 2022.

GUERRA, Sandra. Governança Corporativa e Criação de Valor. **Better Governance,** 2013. Disponível em: <https://bettergovernance.com.br/artigos.html>. Acesso em: 05 de maio de 2022.

LIMA, Luciana. 10 coisas que você precisa saber se quiser trabalhar na Byer. **VC S/A**. 14 de jun. de 2016. Disponível em: <https://vocesa.abril.com.br/geral/10-coisas-que-voce-precisa-saber-se-quiser-trabalhar-na-bayer>. Acesso em 2 de jun. de 2022.

NTU Urbano. 55 ed. 2022. P. 08. Disponível em: <https://www.ntu.org.br/novo/ListaPublicacoes.aspx?idArea=9&idSegundoNivel=30>. Acesso em 06 de maio de 2022.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 34 ed. Editora Atlas. 2018.

QUAIS são os papéis essenciais de uma estrutura da Governança Corporativa?. **GLICFÀS**, 21 de nov. de 2018. Disponível em: <https://glicfas.com.br/estrutura-da-governanca-corporativa/>. Acesso em: 04 de abr. de 2022.

Relatório de Sustentabilidade Bunge Disponível em:<https://www.bunge.com.br/sustentabilidade/2015/port/05.htm#:~:text=A%20Bunge%20possui%20mecanismos%20de,e%20atitudes%20de%20forma%20estrat%C3%A9gica.> Acesso em: 02 de jun. de 2022.
Disponível em: <https://www.raizen.com.br/agenda-esg>. Acesso em 02 de jun. de 2022.

ROCHA, Telma; GOLDSCHMIDT, Andrea et. al. **Gestão dos Stakeholders.** 1. ed. Editora Saraiva Uni, 2017

SILVA, Edson. **Governança Corporativa nas empresas**. 1ª edição. Editora Atlas, 2006**.**

SPENDOLINI, M. **Benchmarking.** São Paulo Makro Books 1993.

SILVA, Edson. **Governança Corporativa nas empresas**. 1 ed. Editora Atlas, 2006**.**

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo.** 1 ed. Editora Elsevier. 2010.

Ter um diferencial competitivo é a chave para o sucesso. **SEBRAE**. 10 de mar. de 2022. Disponível em <https://www.sebraeatende.com.br/artigo/ter-um-diferencial-competitivo-e-chave-para-o-sucesso>. Acesso em: 05 de maio de 2022.

Treinamento de Compliance para Terceiros. **Raízen**. 30 de mar. de 2022. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=-MkziXYmW64>. Acesso em 05 de jun. de 2022.

VALOR. In: MICHAELIS, Dicionário Brasileiro da Língua Portuguesa. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/VALOR/>. Acesso em 26 de abr. de 2022.

VASCONCELLOS, Vinícius Albuquerque; CANEN, Alberto Gabbay; LINS, Marcos Pereira Estellita. **Identificando as melhores práticas operacionais através da associação Benchmarking-Dea:** o caso das refinarias de petróleo. Pesqui. Oper., v. 26, n. 1, p. 51-67, 2006

APÊNDICE I

Entrevista Benchmarking – Projeto aplicativo FDC – Governança Corporativa

Nome do profissional entrevistado:
Cargo e função:
Principais atribuições:
Tempo de empresa:

1. Qual o principal motivo, em sua opinião, para que a sua empresa seja considerada referência em Governança Corporativa para o mercado (Ranking Merco de Responsabilidade e Governança Corporativa 2021 no Brasil)?

2. Quais são as principais ações desenvolvidas pela empresa em termos de Governança Corporativa? Como vocês medem a eficácia dessas ações? Há o uso de indicadores e metas estabelecidas?

3. O quanto as ações de Governança Corporativa geram valor para os negócios da sua empresa? Qual é o maior valor gerado? Este valor é tangível? Como ele é mensurado pela alta liderança?

4. Qual é o maior desafio vivenciado em termos de Governança Corporativa na sua empresa e como foi superado?

5. Se você tivesse poder, autonomia e orçamento ilimitado na sua empresa, o que você faria para melhorar ainda mais a Governança Corporativa?

6. Que recomendações você faria para as empresas que ainda estão iniciando uma implantação ou não possuem uma Governança Corporativa estabelecida?

APÊNDICE II

Práticas de Governança Corporativa

O objetivo deste formulário é avaliar quais práticas de governança corporativa as empresas estão realizando e se elas conseguem mensurar o valor gerado para os seus negócios.

---

*Obrigatório

1. Cargo / Função

_____

2. Departamento onde atua

_____

3. Tempo de Empresa

Marcar apenas uma oval.

( ) Até 1 ano
( ) Entre 1 e 5 anos
( ) Entre 6 e 10 anos
( ) Acima de 10 anos

4. Sua empresa faz parte de qual sindicato? *

_____

Práticas de Governança Corporativa

5. Cargo / Função *

_____

6. Departamento onde atua: *

7. Tempo de Empresa: *

Marcar apenas uma oval.

( ) Até 1 ano
( ) Entre 1 e 5 anos
( ) Entre 6 e 10 anos
( ) Acima de 10 anos

8. Sua empresa faz parte de qual sindicato? *

Perguntas sobre a Governança Corporativa:

9. 1 - Sua empresa possui políticas de Governança Corporativa estabelecidas? *

Marcar apenas uma oval.

( ) Sim, já possuímos politicas em relação ao tema
( ) Náo temos, mas pretendemos desenvolver nos próximos meses
( ) Não temos ou ainda não avaliamos

10. 2 — Quais práticas de Governança Corporativa sua empresa possui hoje? * (Pode marcar diversas alternativas)

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Realização de assembleias ou reuniões periódicas
- ☐ Conselho de Administração ou Conselho Consultivo.
- ☐ Comitês de Auditoria, Compliance, Fiscal, Riscos, entre outros
- ☐ Programa de Compliance
- ☐ Código de Ética
- ☐ Canal de Denúncia
- ☐ Presença de membros no Conselho de Administração
- ☐ Mecanismos de auditoria interna e controles internos
- ☐ Gestão de Riscos
- ☐ Auditoria Externa
- ☐ Políticas e normas de Conflito de Interesses
- ☐ Não temos práticas

11. 3 - Sua empresa utilizou os pilares do IBGC no estabelecimento das práticas * de Governança Corporativa (Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Social)?

Marcar apenas uma oval.

( ) Sim

( ) Já conhecemos os pilares, mas ainda não os adotamos

( ) Não utilizamos ou não conhecemos os pilares

( ) Não temos práticas

12. 4 — Quais são os TOP 3 em Geração de Valor para a sua empresa, com o * estabelecimento de práticas de Governança Corporativa?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Aprimorar a gestão empresarial
- ☐ Aumentar a visibilidade de mercado (imagem e reputação)
- ☐ Facilitar a sua captação de recursos (financiamentos/empréstimos)
- ☐ Atrair e reter talentos
- ☐ Manter sua competitividade
- ☐ Mitigar potenciais conflito de interesses
- ☐ Viabilizar o seu planejamento estratégico
- ☐ Alinhar as metas da operação às expectativas dos acionistas
- ☐ Gerir riscos
- ☐ Reduzir custos
- ☐ Ampliar a presença no mercado
- ☐ Não vejo nenhuma geração de valor

13. 5 — Quais são os TOP 3 em práticas de Governança Corporativa que deveriam * ser estabelecidas na sua empresa hoje?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Realizar assembleias ou reuniões periódicas
- ☐ Criar Conselho de Administração ou Conselho Consultivo
- ☐ Tornar o Conselho de Administração mais diverso (gênero; etnia; faixa etária)
- ☐ Implementar um Programa de Compliance
- ☐ Ter um canal de denúncias
- ☐ Estabelecer práticas de auditoria e controles internos
- ☐ Realizar auditoria externa
- ☐ Elaborar um Código de Conduta
- ☐ Criar comitês de Auditoria, Compliance, Fiscal, Riscos, entre outros
- ☐ Ter a presença de membros independentes no Conselho de Administração
- ☐ Publicar um relatório anual
- ☐ Não vejo nenhuma prática importante

14. 6 — Qual é o maior desafio no estabelecimento de práticas de Governança * Corporativa na sua empresa?

Marcar apenas uma oval.

( ) Falta de patrocínio da alta administração
( ) Falta de conhecimento técnico para o seu estabelecimento
( ) Dificuldade na execução das práticas
( ) Mudança de estratégia da empresa
( ) Problemas de relacionamento entre os acionistas
( ) Falta de um processo formal de sucessão
( ) Não identifico desafio importante no minha companhia
( ) Outro desafio

15. 6.1 - Caso tenha respondido "Outro desafio" na questão anterior, cite qual * seria.

Marcar apenas uma oval.

( ) Opção 1

16. 7 — Sua empresa avalia as práticas de Governança Corporativa? *

Marcar apenas uma oval.

( ) Sim, temos instrumentos de avaliação (indicadores, metas)
( ) Não, mas está nos planos para os próximos meses / ano
( ) Não avaliamos

17. Tem interesse em receber o resultado dessa pesquisa? Se sim, inclua abaixo*o seu email.

Perguntas sobre a Governança Corporativa:

18. 1 - Sua empresa possui políticas de Governança Corporativa estabelecidas? *

Marcar apenas uma oval.

( ) Sim, já possuímos politicas em relação ao tema
( ) Não temos, mas pretendemos desenvolver nos próximos meses
( ) Não temos ou ainda não avaliamos

19. 2 — Quais práticas de Governança Corporativa sua empresa possui hoje? * (Pode marcar diversas alternativas)

Marque todas que se aplicam.

- [ ] Realização de assembleias ou reuniões periódicas
- [ ] Conselho de Administração ou Conselho Consultivo.
- [ ] Comitês de Auditoria, Compliance, Fiscal, Riscos, entre outros
- [ ] Programa de Compliance
- [ ] Código de Ética
- [ ] Canal de Denúncia
- [ ] Presença de membros no Conselho de Administração
- [ ] Mecanismos de auditoria interna e controles internos
- [ ] Gestão de Riscos
- [ ] Auditoria Externa
- [ ] Políticas e normas de Conflito de Interesses
- [ ] Não temos práticas

20. 3 - Sua empresa utilizou os pilares do IBGC no estabelecimento das práticas * de Governança Corporativa (Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Social)?

Marcar apenas uma oval.

( ) Sim
( ) Já conhecemos os pilares, mas ainda não os adotamos
( ) Não utilizamos ou não conhecemos os pilares
( ) Não temos práticas

21. 4 — Quais são os TOP 3 em Geração de Valor para a sua empresa, com o * estabelecimento de práticas de Governança Corporativa?

Marque todas que se aplicam.

☐ Aprimorar a gestão empresarial
☐ Aumentar a visibilidade de mercado (imagem e reputação)
☐ Facilitar a sua captação de recursos (financiamentos/empréstimos)
☐ Atrair e reter talentos
☐ Manter sua competitividade
☐ Mitigar potenciais conflito de interesses
☐ Viabilizar o seu planejamento estratégico
☐ Alinhar as metas da operação às expectativas dos acionistas
☐ Gerir riscos
☐ Reduzir custos
☐ Ampliar a presença no mercado
☐ Não vejo nenhuma geração de valor

22. 5 — Quais são os TOP 3 em práticas de Governança Corporativa que deveriam * ser estabelecidas na sua empresa hoje?

Marque todas que se aplicam.

- ☐ Realizar assembleias ou reuniões periódicas
- ☐ Criar Conselho de Administração ou Conselho Consultivo
- ☐ Tornar o Conselho de Administração mais diverso (gênero; etnia; faixa etária)
- ☐ Implementar um Programa de *Compliance*
- ☐ Ter um canal de denúncias
- ☐ Estabelecer práticas de auditoria e controles internos
- ☐ Realizar auditoria externa
- ☐ Elaborar um Código de Conduta
- ☐ Criar comitês de Auditoria, *Compliance*, Fiscal, Riscos, entre outros
- ☐ Ter a presença de membros independentes no Conselho de Administração
- ☐ Publicar um relatório anual
- ☐ Não vejo nenhuma prática importante

23. 6 — Qual é o maior desafio no estabelecimento de práticas de Governança *Corporativa na sua empresa?

Marcar apenas uma oval.

( ) Falta de patrocínio da alta administração
( ) Falta de conhecimento técnico para o seu estabelecimento
( ) Dificuldade na execução das práticas
( ) Mudança de estratégia da empresa
( ) Problemas de relacionamento entre os acionistas
( ) Falta de um processo formal de sucessão
( ) Não identifico desafio importante no minha companhia
( ) Outro desafio

24. 6.1 - Caso tenha respondido "Outro desafio" na questão anterior, cite qual * seria.

Marcar apenas uma oval.

( ) Opção 1

25. 7 — Sua empresa avalia as práticas de Governança Corporativa? *

Marcar apenas uma oval.

( ) Sim, temos instrumentos de avaliação (indicadores, metas)
( ) Não, mas está nos planos para os próximos meses / ano
( ) Não avaliamos

26. Tem interesse em receber o resultado dessa pesquisa? Se sim, inclua abaixo * o seu email.

FDC

Para ser relevante.

atendimento@fdc.org.br
0800 941 9200
www.fdc.org.br