



**Controladoria e Ouvidoria Geral do Estado do Ceará
XI ENCONTRO ESTADUAL DE CONTROLE INTERNO
Governança e Integridade na Administração Pública**

Mesa-redonda: Governança nas Estatais

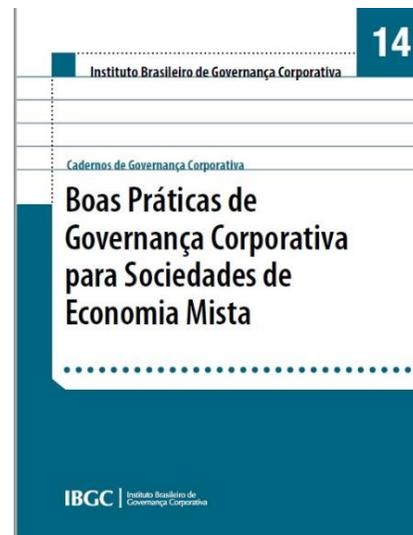
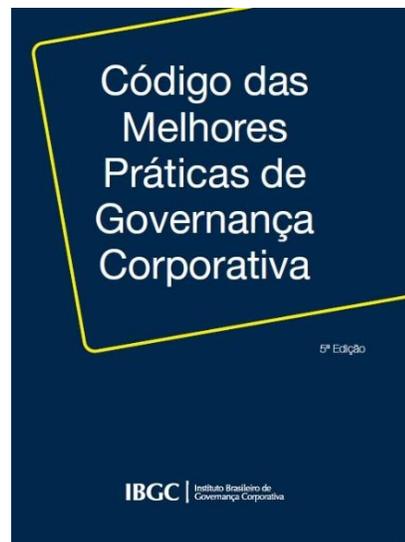
Eduardo José Bernini

Fortaleza, 14 de dezembro de 2017

AGENDA

- Como o IBGC tem se manifestado sobre a governança das empresas estatais
- Porque a governança das empresas estatais não é um assunto somente de interesse do setor público
- PESQUISA IBGC, 2017: Indicadores de Governança Corporativa em Empresas Estatais listadas no Brasil
- Governança pública e corporativa: alinhamento de conceitos

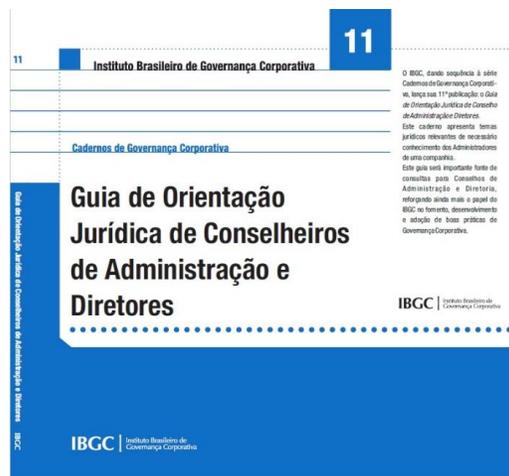
AGENDA: Como o IBGC tem se manifestado sobre a governança das empresas estatais



Carta de Opinião IBGC n.º 3/2015, 13/02/2015



Pesquisa IBGC: Governança Corporativa em Empresas Listadas no Brasil, 2017



- Pesquisa IBGC: Evolução da Governança Corporativa nas Empresas Listadas em Bolsa (2004-2012), 2014
- Mensagem IBGC: O Projeto de Lei de Responsabilidade das Estatais e a governança, 24/06/2016
- Fórum Exclusivo de Conselheiros de Empresas de Sociedade de Economia Mista (Trimestral 1ª. Reunião em 10/2017)

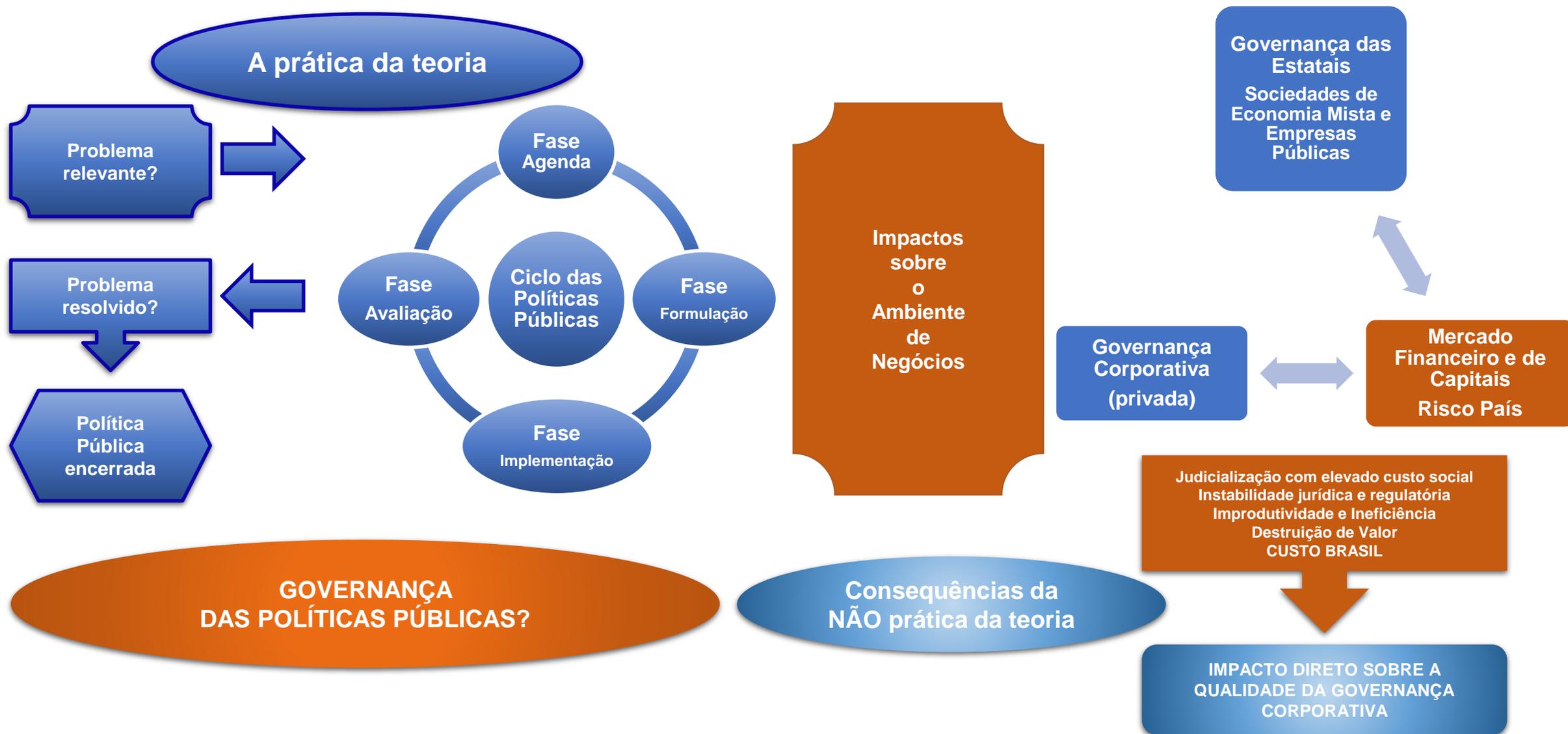
Cursos e Palestras

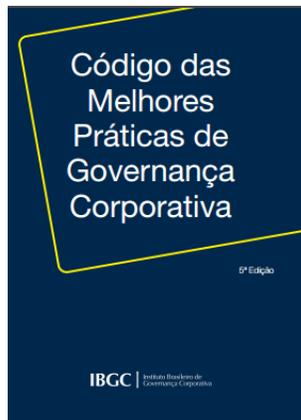


Capacitação de Conselheiros de Administração e Conselheiros Fiscais de Estatais nos Princípios e Melhores Práticas de Governança Corporativa

AGENDA: Porque a governança das empresas estatais não é um assunto somente de interesse do setor público

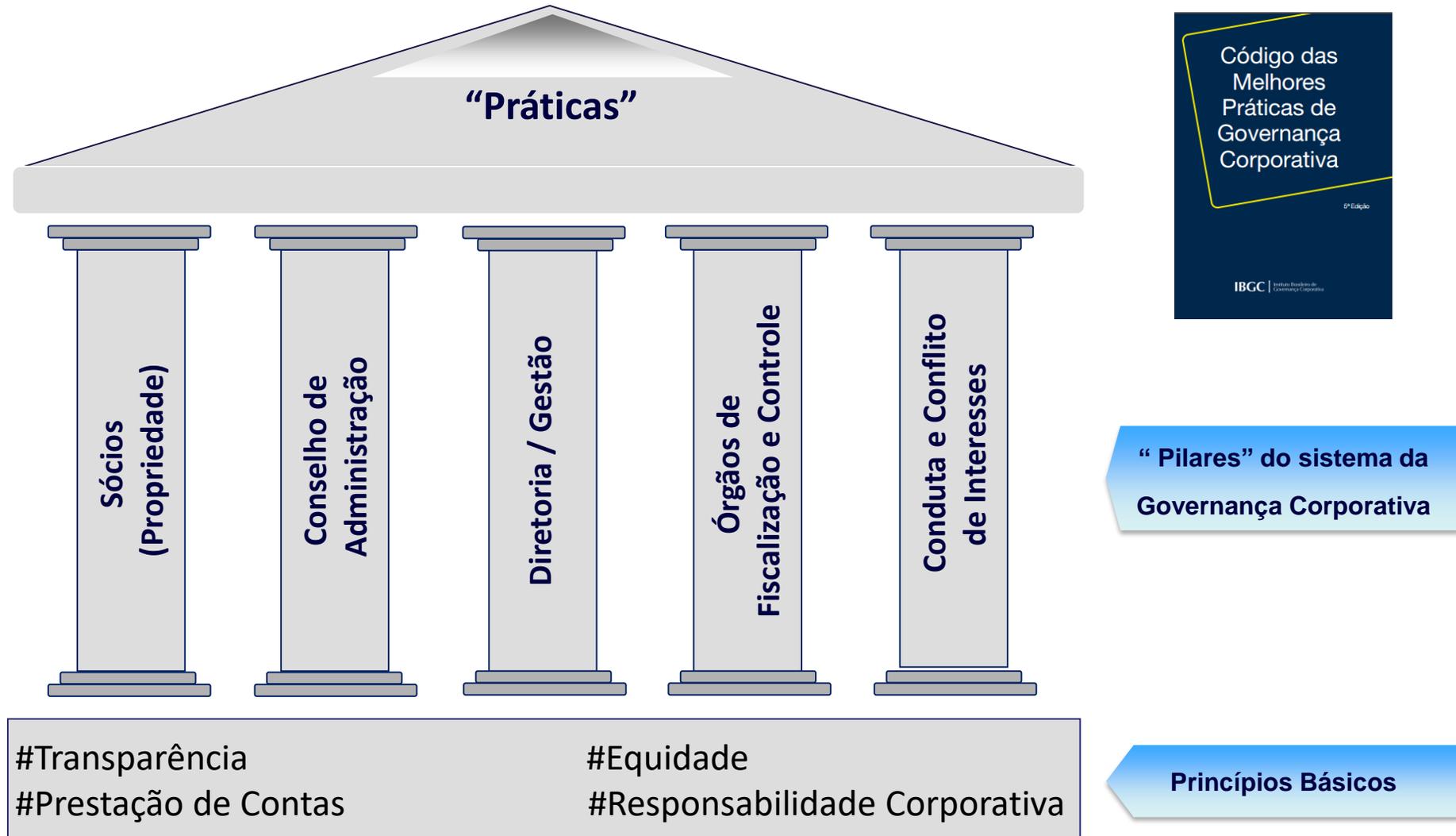
Políticas Públicas e seus impactos sobre a qualidade da Governança Corporativa pública e privada





- ... é o sistema pelo qual as **empresas e demais organizações** são **dirigidas, monitoradas e incentivadas**, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria e órgãos de fiscalização e controle **e demais partes interessadas**.
- As boas práticas de governança corporativa convertem **princípios** em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Princípios e Práticas de Boa Governança



Fonte: Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa – IBGC 5ª edição

Governança Corporativa e as empresas sob controle estatal (ECEs)

Origem das empresas públicas no Brasil

Surgiram de decisões fragmentadas e/ou circunstanciais

Fatores determinantes:

- Natureza Econômica
- Natureza Política
- Natureza Administrativa
- Natureza Social

Pontos Relevantes

Controle: empresas estatais devem ter suas diretrizes e ações supervisionadas pela administração direta a fim de que sejam consistentes com a política governamental mais ampla de responder às necessidades e anseios públicos (Premissa)

Problemas na harmonia entre administração direta e indireta

- ❖ Formulação de decisão política
- ❖ Processos de Implementação
- ❖ Critérios de Avaliação interna das empresas
- ❖ Diversidade das empresas: origem, variedade de tamanho, funções

Governança Corporativa e as empresas sob controle estatal (ECEs)

A realidade do Controle das empresas públicas

Ausência de uma política geral de controle

Instrumentos de Controle:

- Valores Políticos
- Objetivos Organizacionais
- Controle Formal e Processual

Dilemas sobre as dimensões política do controle

Instrumentos de Controle:

- Uniformização ou pluralização do controle
- Centralização ou descentralização: equilíbrio do controle
- Empresa pública: a empresa e o público

Governança Corporativa e as empresas sob controle estatal (ECEs)

Aspectos críticos das dimensões gerenciais do controle

- Supervisão ministerial e objetivos e políticas do Governo ⇔ órgão central ⇔ assimetria de informação => Sistema de Planejamento da Administração Direta (falta de clareza e/ou ambiguidade dos objetivos definidos para as empresas)
- Supervisão e recepção/percepção pelas empresas públicas ou estatais
- Governança Corporativa: representatividade nos Conselhos de Administração
- Recursos Humanos na Administração Direta (capacitação, desenvolvimento, delegação)
- Critérios de fiscalização financeira ⇔ dimensões processualísticas e não de objetivos

Governança Corporativa e as empresas sob controle estatal (ECEs)

Seis desafios de Governança apontados por Silveira (2010, p. 319) para as ECEs:

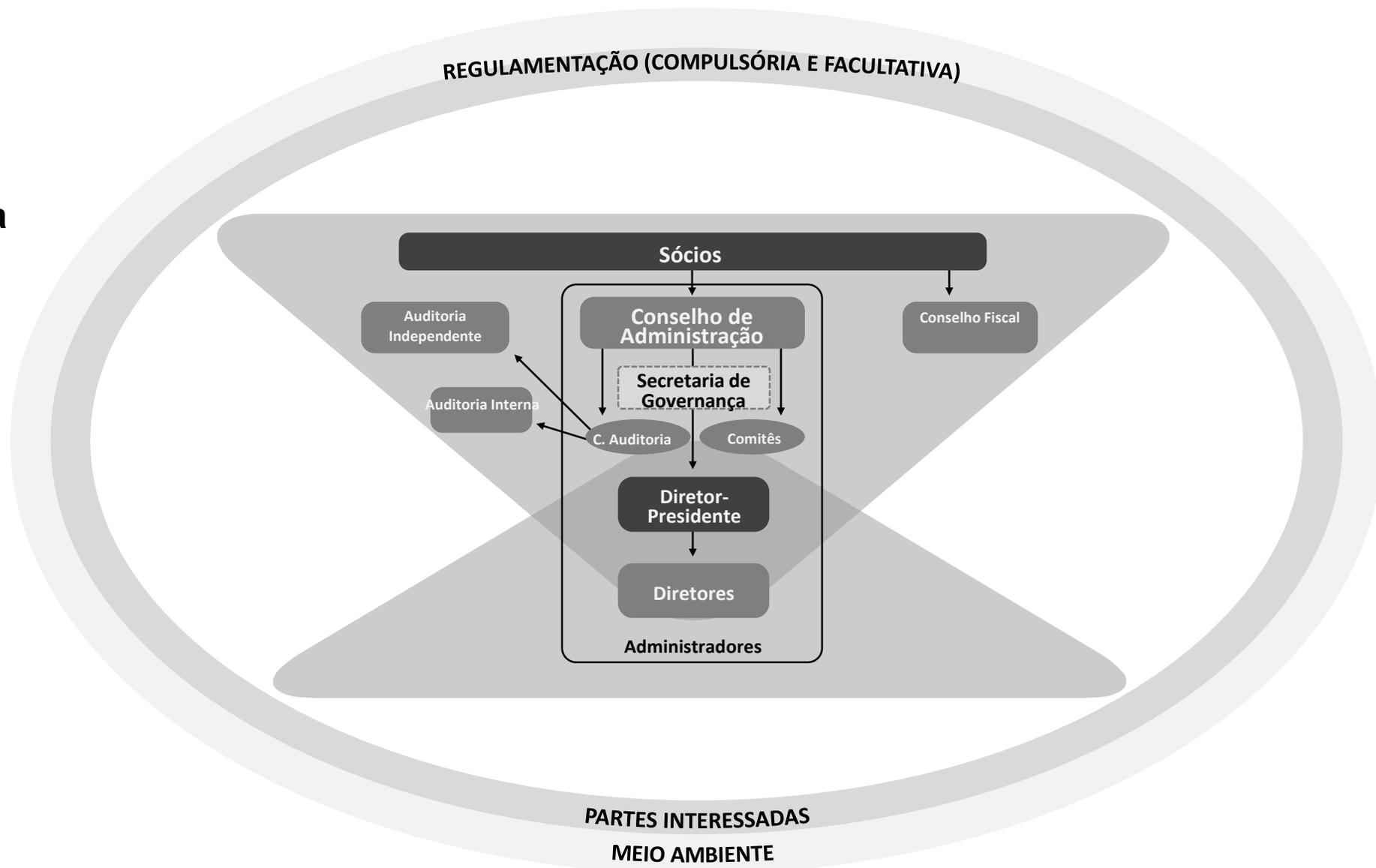
- Definição clara da função-objetivo da empresa nas decisões
- Regras de transação com partes relacionadas
- Política de preços com regras claras e implementação independente de questões políticas momentâneas
- Procedimentos para nomeação dos administradores que assegurem ambiente meritocrático e de alto nível técnico
- Conselho de Administração com poder de fato para seleção e substituição dos executivos principais
- Mecanismos que permitam maior proteção do modelo de gestão da companhia contra mudanças bruscas no cenário político, assegurando a manutenção de seus compromissos prévios com investidores e demais *stakeholders*

Governança Corporativa e as empresas sob controle estatal (ECEs)

| Dimensão de Governança | Principais Problemas Levantados nas ECEs |
|--|--|
| Transparência e <i>Disclosure</i> | Falta de transparência quanto a: <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos da organização • Informações Financeiras e não financeiras • Remuneração do CA e da Direção Executiva • Continuidade na gestão após mudanças eleitorais |
| Composição e funcionamento do Conselho de Administração | <ul style="list-style-type: none"> • Maior poder de decisão dos Conselhos de Administração (estratégia e contratação/demissão de executivos) • Conselhos de Administração vinculados à Administração Direta • Perfil dos Conselheiros de Administração • Assiduidade dos Conselheiros de Administração • Separação clara de papéis entre Presidência do Conselho de Administração, Conselheiros de Administração e Direção Executiva • Supervisão ineficiente dos Conselhos de Administração sobre Direção Executiva |
| Ética e conflitos de interesse | <ul style="list-style-type: none"> • Indicações políticas • Utilização arbitrária dos ativos da empresa • Transações com partes relacionadas |
| Direitos dos acionistas | <ul style="list-style-type: none"> • Ausência de boas práticas e abuso de poder do majoritário • Alta proporção de ações sem direito a voto (preferenciais) • Tag along e direito de voto dos preferencialistas em matérias relevantes |

Conselhos de Administração no contexto do Sistema de Governança Corporativa

- ✓ Elo de ligação entre a “propriedade” e a “gestão”
- ✓ Protege e valoriza a organização
- ✓ Otimiza o retorno do investimento no longo prazo
- ✓ Busca o equilíbrio entre os anseios das partes interessadas (acionistas e demais *stakeholders*)



Sistemas de Governança: Pública e Corporativa

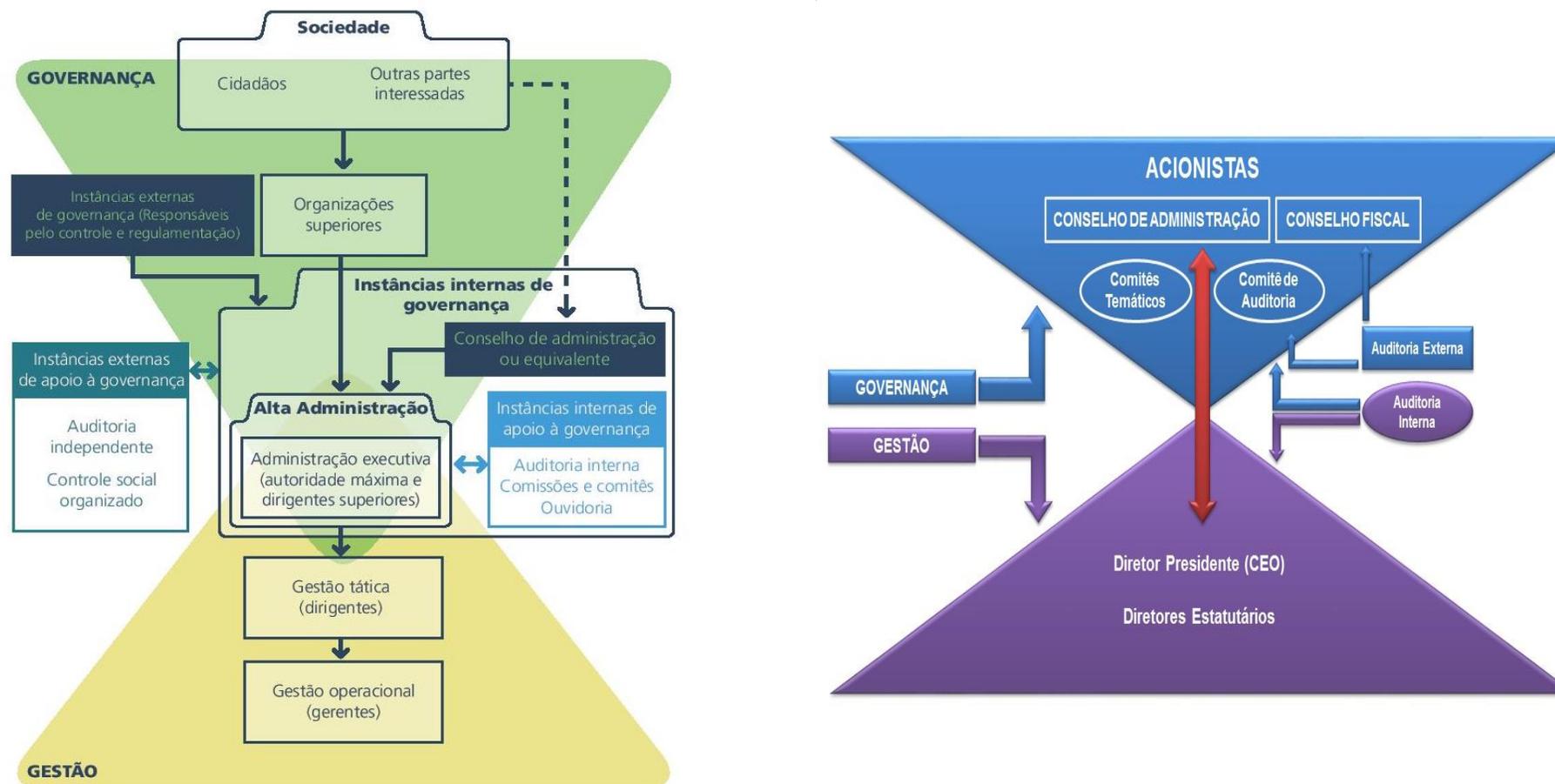


FIGURA 5: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.

Sistema de Governança Pública

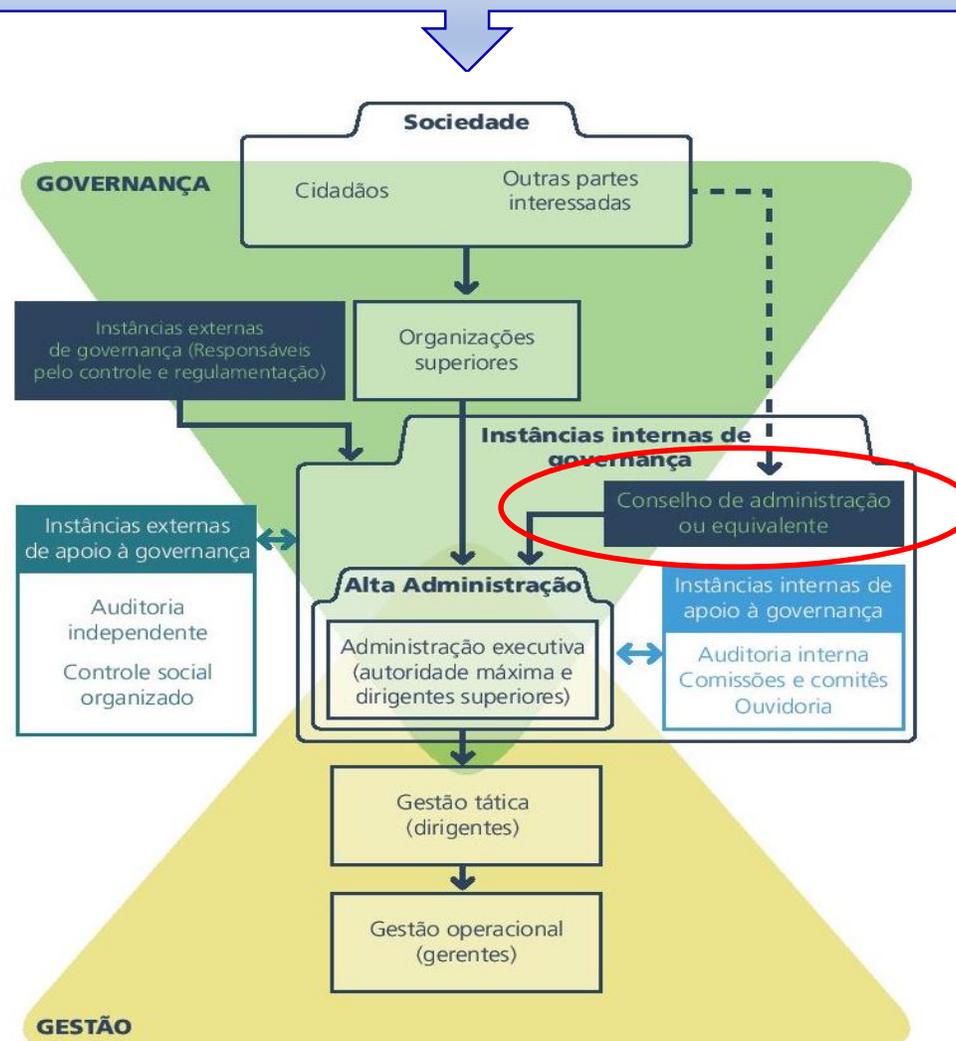
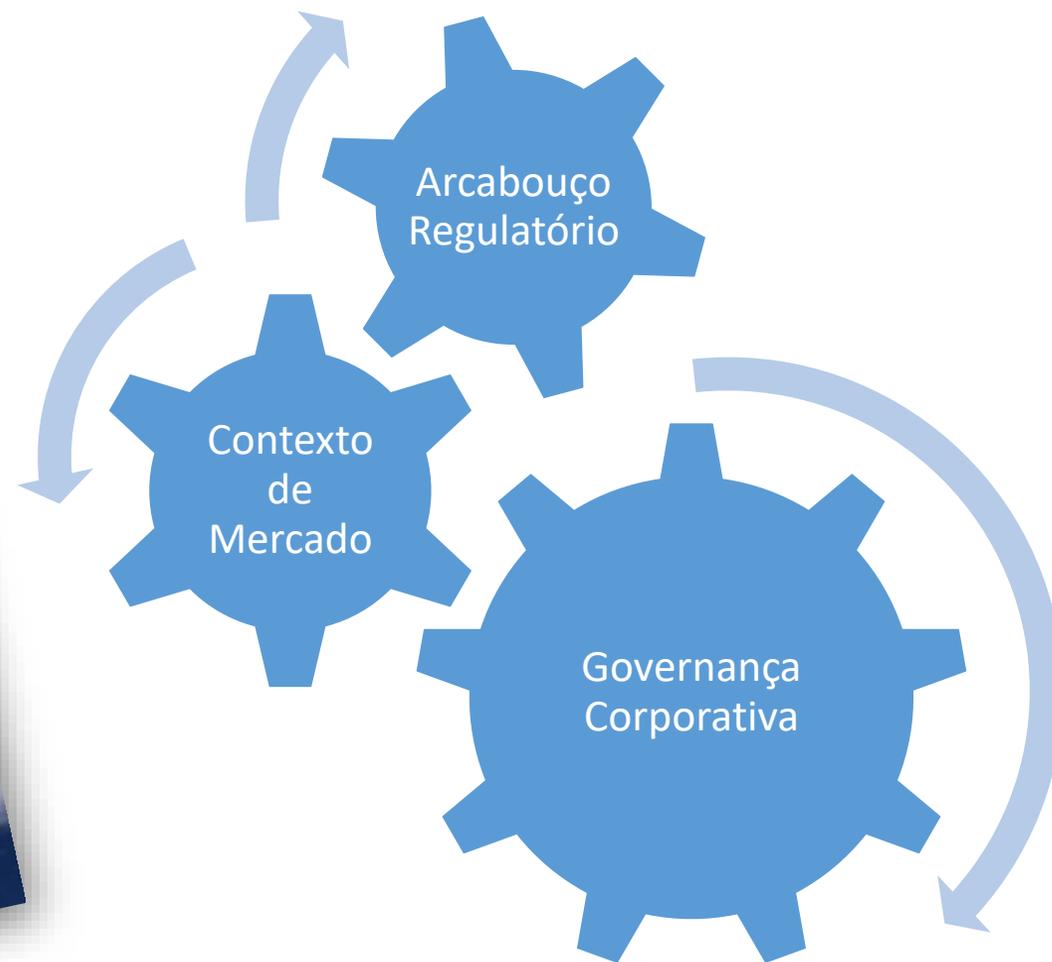


FIGURA 5: Sistema de Governança em órgãos e entidades da administração pública.

PESQUISA: Empresas Estatais Listadas no Brasil



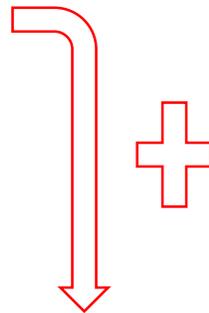
SEMs – ARCABOUÇO REGULATÓRIO

Lei 6.404/1976: Lei das S.A., todas as regras aplicadas para as companhias privadas aplicam-se para as SEMs

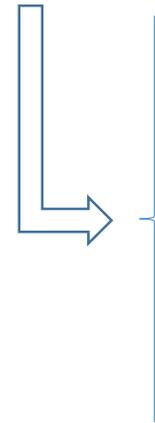
Lei 13.303/2016 – “Lei das Estatais” introduziu tópicos relacionados a transparência e práticas de governança corporativa

Artigos
235 a 240
(Apenas para
SEMs)

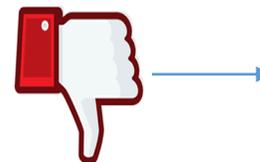
- Controle de aquisição
- **Acionista controlador**
- Administração
- Conselho Fiscal



Artigo
117



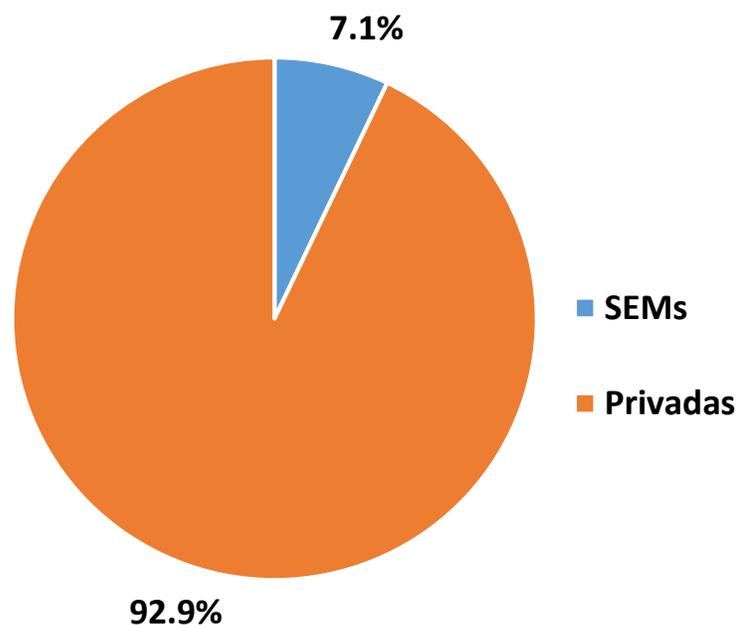
- Melhorias na divulgação de informações
- Órgãos de controle obrigatórios
- Padrões mínimos de qualificação para administração



Não promove as melhorias de governança corporativa desejáveis em matéria de interferência política e segurança jurídica

SEMs LISTADAS – CONTEXTO DE MERCADO

Total de Empresas Listadas

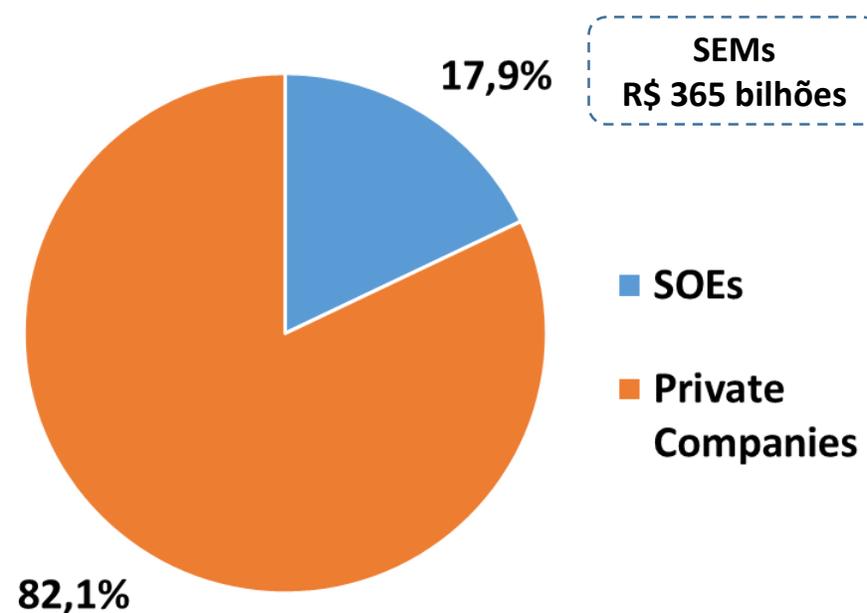


424 Empresas Listadas

30 SEMs

394 Empresas Privadas

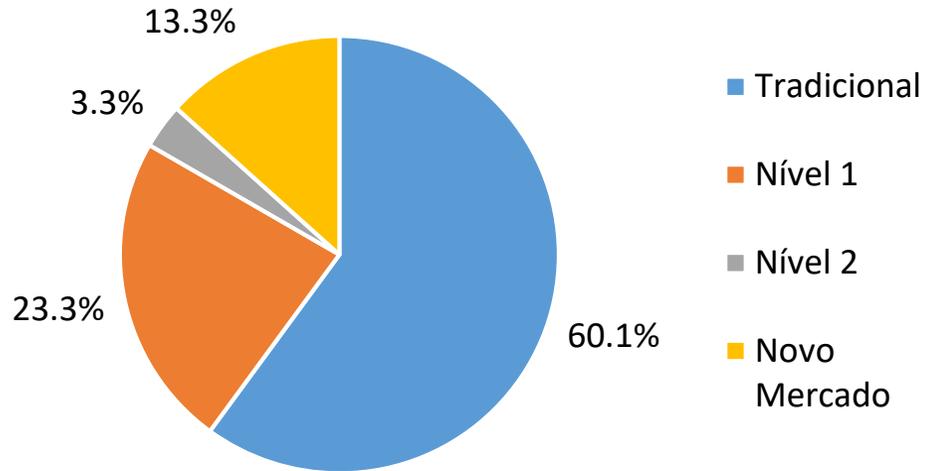
Capitalização de Mercado



*Apesar de representar apenas 7% das empresas listadas e negociadas, as **SEMs** representam **44%** do total de receita líquida das empresas listadas*

LISTAGEM - SEGMENTOS ESPECIAIS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

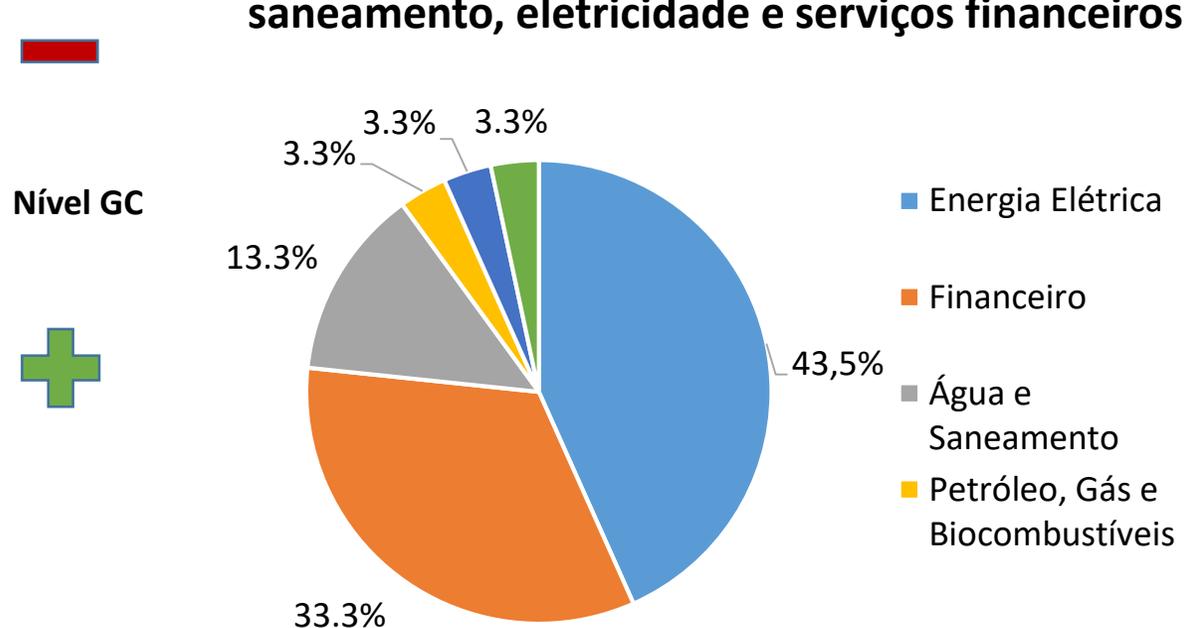
SEMs por Segmento de Listagem



Concentração:

Novo Mercado => apenas 4 SEM's
 Nível 2 => 1 SEMs
 Nível 1 => 7 SEMs
 Segmento Tradicional => 18 SEMs

As SEMs estão concentradas em três setores: saneamento, eletricidade e serviços financeiros



A maior SEM, Petrobras, é a única que pertence ao setor de Petróleo, Gás e Biocombustíveis

SEMs LISTADAS – CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO

Ao classificar as empresas pela espécie de controle, as estatais apresentam o maior tamanho médio de conselhos...
E a menor presença de conselheiros independentes no comparativo com as empresas privadas

Tamanho Médio dos Conselhos de Administração
por Espécie de Controle Acionário

| | Privado | Estatal | Estrangeiro | Média Geral |
|-----------------------|---------|------------|-------------|-------------|
| Tamanho Médio | 6,4 | 8,7 | 6,9 | 6,6 |
| Amostra (empresas) | 295 | 28 | 16 | 339 |

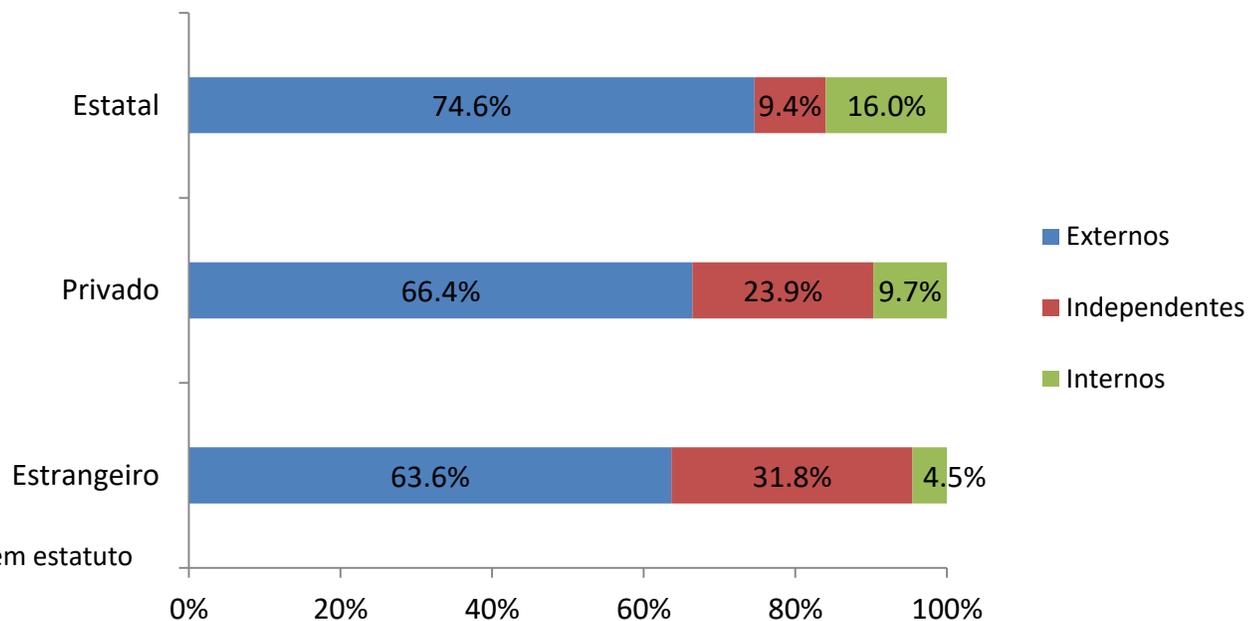
Pesquisa Perfil dos Conselhos de Administração. IBGC, 2016.

10 SEMs apresentam reserva de vagas no conselho de administração formalmente estabelecida em seus estatutos sociais
As vagas referem-se a ocupante específico de cargos da administração pública direta



Amostra: 30 empresas estatais e 271 conselheiros titulares

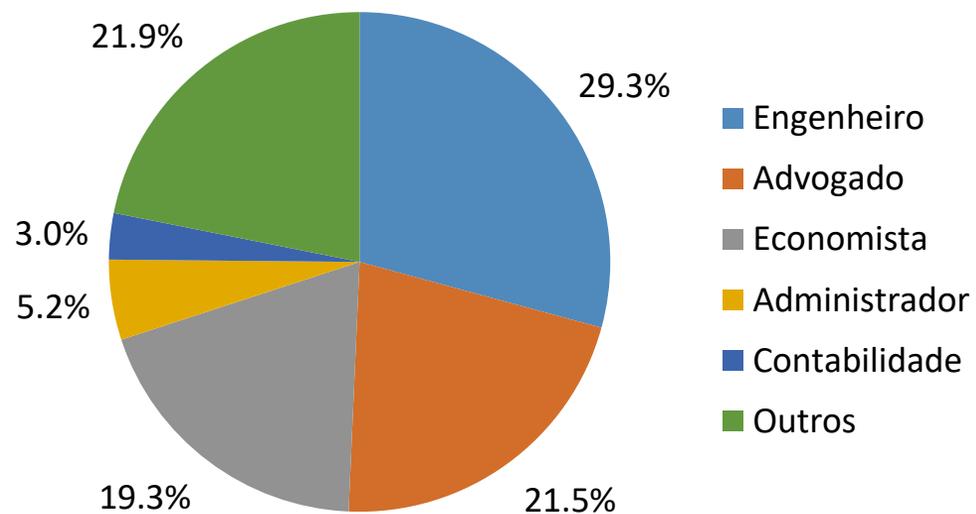
Classes de Conselheiros
por Espécie de Controle Acionário



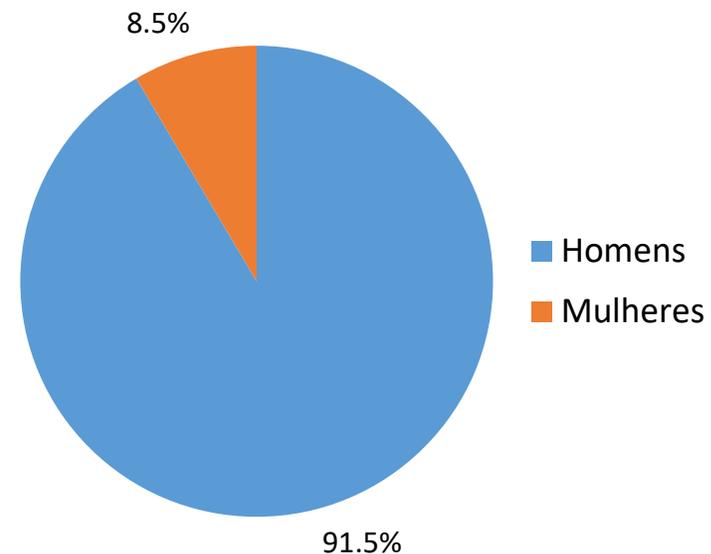
Pesquisa Perfil dos Conselhos de Administração. IBGC, 2016.

SEMs LISTADAS – DIVERSIDADE DO CONSELHO

Formação



Gênero



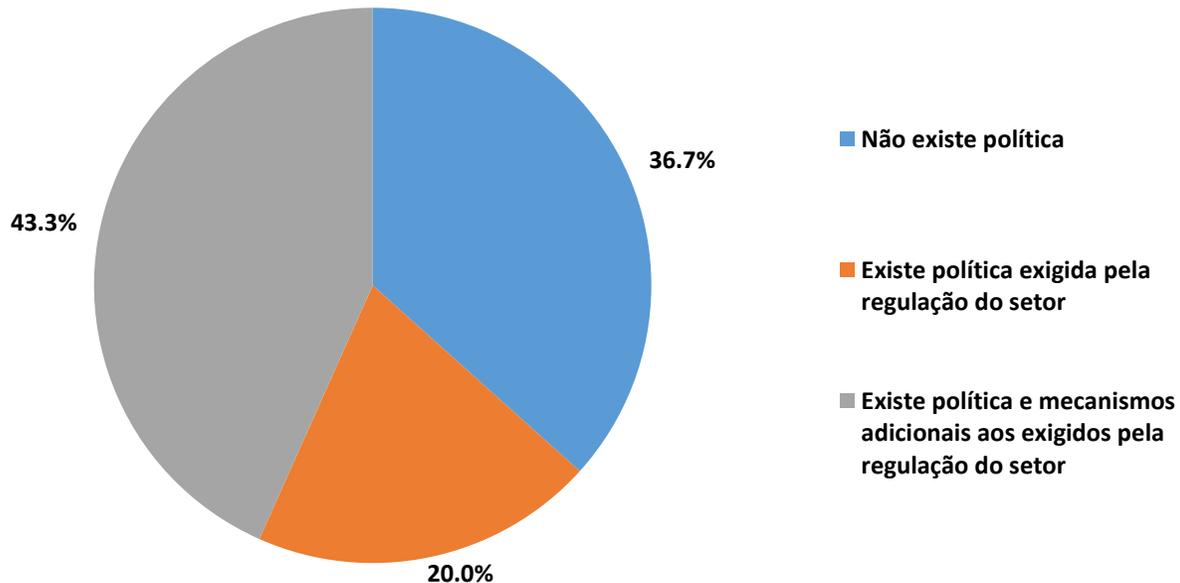
Amostra: 271 conselheiros titulares

*Aproximadamente **12%** das vagas nos conselhos das **SEMs federais** são preenchidas atualmente por **mulheres***

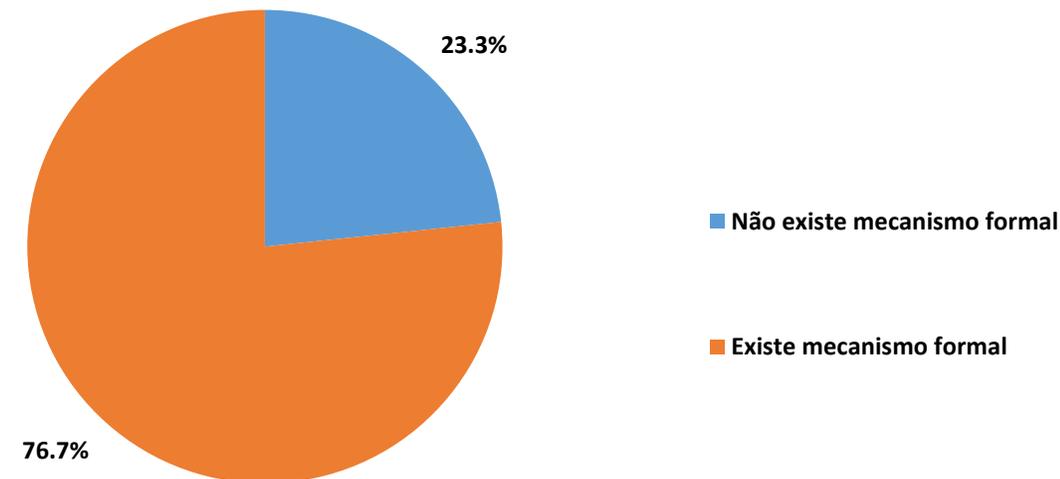
SEMs LISTADAS – RISCOS e CONDUTA

Onze empresas estatais não possuem uma política formal para monitorar riscos aos quais estão expostas

Gerenciamento de Riscos



Código de Conduta



Entre as SEMs com código de conduta em vigor, três empresas destacam-se pela clareza com que apresentaram, além do código de conduta ou ética, o mecanismo pelo qual a conduta é “monitorada”.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

- *Muitas **deficiências** estão associadas à ausência de boas práticas de governança corporativa na **seleção e avaliação de administradores e no direcionamento estratégico***
- *As práticas dessas companhias envolvendo **conduta ética, controles internos e conformidade (compliance)** têm se mostrado, por vezes, insuficientes ou inadequadas*
- ***O tempo dirá se a nova lei terá o condão de alterar** substancialmente a qualidade e a assertividade da governança das empresas estatais, contribuindo de modo efetivo para elevar **os níveis de eficiência e transparência dessas empresas***

XI ENCONTRO ESTADUAL DE CONTROLE INTERNO: Governança e Integridade na Administração Pública

AGENDA: Governança pública e corporativa, alinhamento de conceitos

LEI Nº 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016

Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

| TÍTULO I DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS PÚBLICAS E ÀS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA | | | | | | | |
|--|--|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|
| Capítulo | Seção | Artigos | Foco predominante | | | | |
| | | | Melhores Práticas | Gestão de Riscos | Controle | Gov Pol Pub | |
| CAPÍTULO I | DISPOSIÇÕES PRELIMINARES | 1o. 4o. | Alinhamento | | | | Direcionador |
| CAPÍTULO II | DO REGIME SOCIETÁRIO DA EMPRESA PÚBLICA E DA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA | Seção I Das Normas Gerais | 5o. 13 | Alinhamento | | | Direcionador |
| | | Seção II Do Acionista Controlador | 14 15 | Alinhamento | Impacto relevante | Direcionador | |
| | | Seção III Do Administrador | 16 17 | Alinhamento | Impacto relevante | | |
| | | Seção IV Do Conselho de Administração | 18 21 | Alinhamento | Impacto Alto | Impacto relevante | |
| | | Seção V Do Membro Independente do Conselho de Administração | 22 | Alinhamento | | Impacto relevante | |
| | | Seção VI Da Diretoria | 23 | Alinhamento | Impacto relevante | | |
| | | Seção VII Do Comitê de Auditoria Estatutário | 24 25 | Alinhamento | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| | | Seção VIII Do Conselho Fiscal | 26 | Alinhamento | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| CAPÍTULO III | DA FUNÇÃO SOCIAL DA EMPRESA PÚBLICA E DA SOCIEDADE DE ECONOMIA MISTA | 27 | Impacto Alto | Impacto relevante | Impacto relevante | Direcionador | |

XI ENCONTRO ESTADUAL DE CONTROLE INTERNO: Governança e Integridade na Administração Pública

AGENDA: Governança pública e corporativa, alinhamento de conceitos

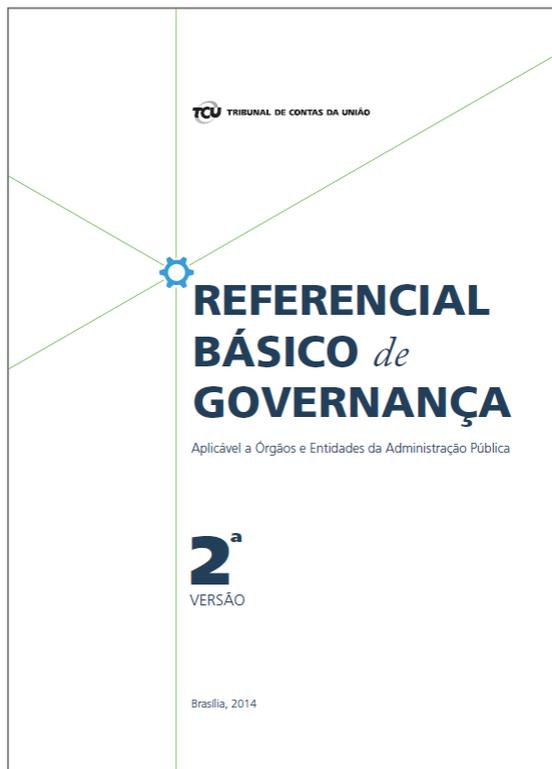
LEI Nº 13.303, DE 30 DE JUNHO DE 2016

Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

| DISPOSIÇÕES APLICÁVEIS ÀS EMPRESAS PÚBLICAS, ÀS SOCIEDADES DE ECONOMIA MISTA E ÀS SUAS SUBSIDIÁRIAS QUE EXPLOREM ATIVIDADE ECONÔMICA DE PRODUÇÃO OU COMERCIALIZAÇÃO DE BENS OU DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, AINDA QUE A ATIVIDADE ECONÔMICA ESTEJA SUJEITA AO REGIME DE MONOPÓLIO DA UNIÃO OU SEJA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS PÚBLICOS. | | | | | | | | | |
|--|--|-----------|--|----|-------------------|-------------------|--------------|--------------|--------------|
| TÍTULO II | Título/Capítulo | Seção | Artigos | | Foco predominante | | | | |
| | | | | | Melhores Práticas | Gestão de Riscos | Controle | Gov Pol Pub | |
| CAPÍTULO I | DAS LICITAÇÕES | Seção I | Da Exigência de Licitação e dos Casos de Dispensa e de Inexigibilidade | 28 | 30 | | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| | | Seção II | Disposições de Caráter Geral sobre Licitações e Contratos | 31 | 41 | | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| | | Seção III | Das Normas Específicas para Obras e Serviços | 42 | 46 | | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| | | Seção IV | Das Normas Específicas para Aquisição de Bens | 47 | 48 | | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| | | Seção V | Das Normas Específicas para Alienação de Bens | 49 | 50 | | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| | | Seção VI | Do Procedimento de Licitação | 51 | 62 | | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| | | Seção VII | Dos Procedimentos Auxiliares das Licitações | 63 | 67 | | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| CAPÍTULO II | DOS CONTRATOS | Seção I | Da Formalização dos Contratos | 68 | 80 | | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| | | Seção II | Da Alteração dos Contratos | 81 | | | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| | | Seção III | Das Sanções Administrativas | 82 | 84 | | Impacto Alto | Impacto Alto | |
| CAPÍTULO III | DA FISCALIZAÇÃO PELO ESTADO E PELA SOCIEDADE | | | 85 | 90 | Impacto relevante | | | Direcionador |
| TÍTULO III | DISPOSIÇÕES FINAIS E TRANSITÓRIAS | | | | | | | | |
| | | | | 91 | 96 | | | | Direcionador |

Políticas Públicas e seus impactos sobre a qualidade da Governança Corporativa pública e privada

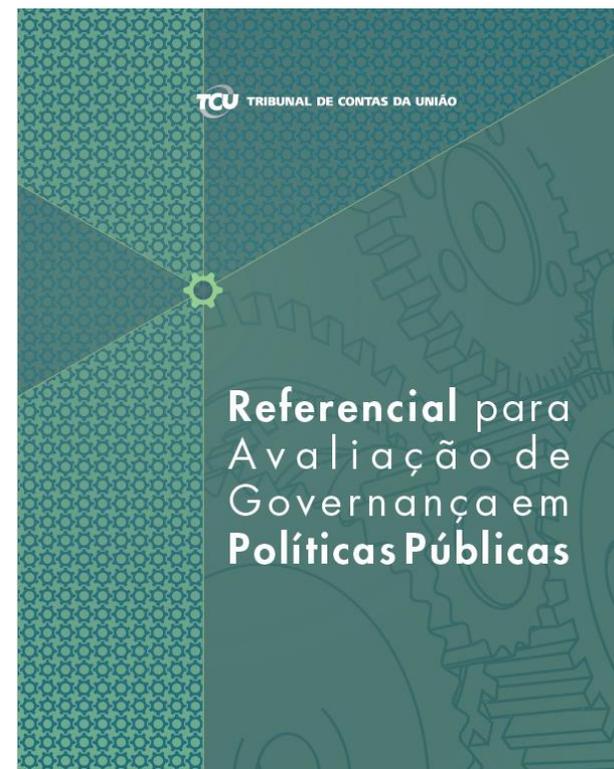
Os novos fundamentos



BRASIL. (2014a) Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2. Brasília: TCU, 2014a.

BRASIL. (2014b) Tribunal de Contas da União. Referencial para avaliação de governança em políticas públicas. Brasília: TCU, 2014b.

BRASIL. (2014c) Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa governança. Brasília: TCU, 2014c.



Bibliografia

- BRASIL. (2014a) Tribunal de Contas da União. Referencial básico de governança aplicável a órgãos e entidades da administração pública. Versão 2. Brasília: TCU, 2014a. Acesso em 16/09/2015, disponível em <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/>
- BRASIL. (2014b) Tribunal de Contas da União. Referencial para avaliação de governança em políticas públicas. Brasília: TCU, 2014b. Acesso em 16/09/2015, disponível em <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/>
- BRASIL. (2014c) Tribunal de Contas da União. 10 passos para a boa governança. Brasília: TCU, 2014c. Acesso em 16/09/2015, disponível em <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca/>
- BERNINI. (2015) BERNINI, Eduardo José. Governança e alinhamento de conceitos no contexto das políticas públicas. São Paulo: FGV-EAESP, 2015. Acesso em 15/10/2017, disponível em https://www.academia.edu/21707557/GOVERNAN%C3%87A_E_ALINHAMENTO_DE_CONCEITOS_NO_CONTEXTO_DAS_POL%C3%8DTICAS_P%C3%9AB_LICAS
- BERNINI. (2013) BERNINI, Eduardo José. Realidade e percepção: como a governança corporativa no Grupo Eletrobras é comunicada a seus públicos de interesse. São Paulo: FIPECAFI, 2013. Acesso em 15/10/2017, disponível em https://www.academia.edu/21723112/MBA_GOVERNAN%C3%87A_CORPORATIVA_REALIDADE_E_PERCEP%C3%87%C3%83O_Como_a_Governan%C3%A7a_Corporativa_no_Grupo_Eletrbras_%C3%A9_comunicada_a_seus_p%C3%BAblicos_de_interesse
- ROSSETTI. (2014) ROSSETTI, José Paschoal; Andrade, Adriana. Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 7ª. ed.. São Paulo: Atlas, 2014.
- SECCHI. (2013) SECCHI, Leonardo. Políticas Públicas. Conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2ª. ed. São Paulo, Cengage Learning, 2013.
- SILVEIRA. (2010) SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática, 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.