

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

VANUSA MARIANA DE JESUS SIMÕES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA BRASILEIRA: ANÁLISE DA POSSIBILIDADE DE
ADERÊNCIA POR UMA EMPRESA ANGOLANA**

CRICIÚMA

2017

VANUSA MARIANA DE JESUS SIMÕES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA BRASILEIRA: ANÁLISE DA POSSIBILIDADE DE
ADERÊNCIA POR UMA EMPRESA ANGOLANA**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel, no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador(a): Prof. Esp. Rafael Dos Santos

CRICIÚMA

2017

VANUSA MARIANA DE JESUS SIMÕES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA BRASILEIRA: ANÁLISE DA POSSIBILIDADE DE
ADERÊNCIA POR UMA EMPRESA ANGOLANA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Gerencial.

Criciúma, 05 de Dezembro de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael Dos Santos – Especialista - (UNESC) – Orientador
Universidade Do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Prof. Valcir Mantovani -Especialista - (UNESC)
Universidade Do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Prof. Sílvio Parodi - Doutor - (UNESC)
Universidade Do Extremo Sul Catarinense - UNESC

Dedico este trabalho a minha avó Maria José Domingos que esteve do meu lado me apoiando, incentivando e se alegrando a cada etapa vencida de meus estudos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pela sua misericórdia que se renova todos os dias da minha vida, por ser ele quem me dirige todos os passos desde o meu levantar até o meu deitar. Agradeço à Ele pelos seus olhos terem me visto como uma substância ainda uniforme, e no teu livro ter sido escrito todos os meus dias, cada um deles escrito e determinado, quando nenhum deles havia ainda.

Agradeço aos meus pais, Simões e Conceição, pelo amor incondicional que a mim demonstraram, fazendo de tudo para que eu pudesse me tornar uma pessoa melhor. Amo vocês.

Agradeço aos meus irmãos, Josemar e Mauro, por serem a meus companheiros dessa longa jornada, que apesar das dificuldades sempre estiveram prontos a me apoiarem. Contem sempre comigo.

Agradeço aos amigos que conquistei durante todos estes anos, sendo eles grandes companheiros de batalha. Lembro-me bem de todas as noites mal dormidas que nos levaram a um imenso cansaço, mas junto a este cansaço, conquistamos a vitória.

Agradeço a Aminatha, Idianete, Leoquina, Mercandia e Yoga por serem aquelas que estiveram ao meu lado durante toda a reta final, pessoas com quem quero viver todos os dias da minha vida.

Agradeço por todos os meus familiares, que torceram por mim, mesmo não estando perto.

Agradeço aos meus colegas de trabalho do INSS, pelo incentivo que sempre tive deles e que sempre me entusiasmaram e acompanharam no meu estágio.

Agradeço aos meus mestres que tiveram papel fundamental na minha formação, serei eternamente grata a tudo que aprendi com vocês especialmente Ana Paula e Filipe Nóbrega.

Agradeço especialmente ao meu mestre Rafael Dos Santos por ser responsável pelo acompanhamento de todas as etapas deste TCC. Muito obrigado pelo seu apoio e incentivo.

“Para ter um negócio de sucesso, alguém, um dia, teve que tomar uma atitude de coragem.”
(Peter Drucker).

RESUMO

As empresas públicas representam um papel essencial na sociedade e a efetiva governança neste setor pode estimular o uso eficiente de recursos. O presente trabalho tem como objetivo analisar práticas de Governança Corporativa recomendadas no Brasil mais aderentes em uma empresa Angolana – o caso ENANA-EP. Um sistema de Governança Corporativa é composto pelo conjunto de instituições, regulamentos e convenções culturais que regem a relação entre as administrações das empresas e os acionistas ou outras partes interessadas às quais as administrações, de acordo com o tipo de modelo, devem prestar contas. Para o alcance deste objetivo, fez-se um questionário para relacionar a teoria com a prática. A pesquisa caracteriza-se como de natureza descritivo, com abordagem qualitativo em artigos científicos de bases de dados, bibliográfica, a estratégia de pesquisa foi por meio de estudo de caso, técnica de pesquisa foi realizado um questionário. A pesquisa de campo foi realizada, mediante ao questionário, onde se relacionou o código das Melhores Práticas de Governança Corporativa junto à Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea, por meio disso, pode-se concluir a grande importância da Governança Corporativa para sua gestão, que independentemente de ser um cenário oposto a ENANA aponta significativamente uma semelhança perante o IBGC.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Empresa Públicas, Código das Melhores Práticas.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Origens da Governança Corporativa..... | 18 |
| Figura 2 – Princípios da Governança Corporativa..... | 33 |
| Figura 3 – Estrutura da Governança Corporativa..... | 38 |
| Figura 4 – Estrutura de Governança Corporativa da ENANA..... | 51 |

LISTA DE QUADRO

| | |
|---|----|
| Quadro 1- Diferentes Conceito sobre a Governança Corporativa..... | 23 |
|---|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIL: Aeroporto Internacional de Luanda

CA: Conselho Administrativo

CEO: Chief Executive Officer, Diretor Executivo

CVM: Comissão de Valores Mobiliários

IBGC: Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

ENANA: Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea

INFRA: Infra-estruturas

NAV: Navegação Aérea

OCDE: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PCA: Presidente do Conselho de Administração

RAP: Rede Aeroportuária Provincial

U.E.E: Unidade Econômica Estatal

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO..... | 11 |
| 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA..... | 11 |
| 1.2 OBJETIVOS..... | 12 |
| 1.2.1 Objetivo geral..... | 12 |
| 1.2.2 Objetivos específicos:..... | 12 |
| 1.3 JUSTIFICATIVA..... | 12 |
| 1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO..... | 13 |
| 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 15 |
| 2.1 TEORIA DA AGÊNCIA..... | 15 |
| 2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA, ORIGEM E EVOLUÇÃO..... | 17 |
| 2.2.1 Fundo de investimento lens..... | 18 |
| 2.2.2 Relatório cadbury..... | 19 |
| 2.2.3 Princípios da organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE)..... | 20 |
| 2.2.4 Lei sarbenes- oxley..... | 21 |
| 2.3 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA..... | 22 |
| 2.4 OBJETIVO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA..... | 24 |
| 2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL..... | 24 |
| 2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ALGUNS PAÍSES..... | 26 |
| 2.6.1 Governança Corporativa nos Estados Unidos..... | 27 |
| 2.6.2 Governança Corporativa No Reino Unido..... | 28 |
| 2.6.3 Governança Corporativa Na Alemanha..... | 28 |
| 2.6.4 Governança Corporativa na França..... | 29 |
| 2.7 PRINCÍPIOS DA GOVERNANCA CORPORATIVA..... | 30 |
| 2.7.1 Transparência..... | 30 |
| 2.7.2 Equidade..... | 31 |
| 2.7.3 Prestação de contas (accountability)..... | 32 |
| 2.7.4 Responsabilidade corporativa..... | 32 |
| 2.8 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA..... | 33 |
| 2.8.1 Propriedade..... | 34 |
| 2.8.2 Conselho de administração..... | 35 |
| 2.8.3 Gestão..... | 35 |

| | |
|--|-----------|
| 2.8.4 Auditoria Independente..... | 36 |
| 2.8.5 Conselho Fiscal..... | 36 |
| 2.8.6 Conduta e Conflito de Interesses..... | 37 |
| 2.9 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA..... | 38 |
| 2.10 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA..... | 39 |
| 3. METODOLOGIA DA PESQUISA..... | 40 |
| 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO..... | 41 |
| 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS..... | 41 |
| 4. ESTUDO DE CASO..... | 42 |
| 4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 43 |
| 4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA..... | 43 |
| 4.3 PERFIL DO FUNCIONÁRIO QUE FORNECEU A INFORMAÇÃO..... | 44 |
| 4.4 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA..... | 45 |
| 4.5 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA..... | 47 |
| CONCLUSÃO..... | 54 |
| REFERÊNCIAS..... | 56 |

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo visa apresentar os aspectos introdutórios da abordagem do trabalho, especificando o tema e o problema, a justificativa do estudo e os objetivos pretendidos com o desenvolvimento do mesmo.

1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

A governança trata da aquisição e distribuição de poder na sociedade, enquanto a Governança Corporativa diz respeito à forma como as corporações são administradas. A Governança Corporativa em empresas públicas, por sua vez, refere-se à administração das agências do setor público, por meio dos princípios de Governança Corporativa do setor privado, que são totalmente aplicáveis no setor geral do Estado, em que as agências de serviços não públicos são agrupadas (BHATTA, 2003).

A governança nas organizações públicas e privadas apresentam significativas similares. Levando-se em consideração que na empresa pública e o privado possuem focos específicos, observa-se que são comuns entre eles as questões que envolvem a separação entre propriedade e gestão, responsável pela geração dos problemas de agência, os instrumentos definidores de responsabilidades e poder, o acompanhamento e o incentivo na execução das políticas e objetivos definidos, entre outros. Verifica-se, em um sentido amplo, que os princípios básicos que norteiam os rumos dos segmentos dos setores privado e público são idênticos: transparência, equidade, cumprimento das leis, prestação de contas e conduta ética.

Nos dias atuais a observação de uma boa gestão é motivo cada vez mais decisivo para garantir o crescimento e continuidade das empresas em relação aos seus concorrentes. Diante disso, apesar do seu propósito inicial ter transcorrido para suprimir o conflito de interesses, a Governança Corporativa está associada à gestão da empresa, enquadrando o relacionamento entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente, conselho fiscal e demais partes interessadas (*stakeholders*): clientes, colaboradores, fornecedores, sociedade dentre outros. Governança Corporativa, por outro lado, visa na harmonização de interesse da gestão das empresas e a redução de riscos maiores para os investidores, a

equidade entre os sócios, adotando a prestação de conta e a responsabilidade corporativa.

Neste contexto tem-se a seguinte questão de problema: Como os princípios e práticas da Governança Corporativa Brasileira podem ser aplicados em uma empresa Angolana?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo deste projeto fragmenta-se em:

- Objetivo geral que é a ideia central do projeto
- Objetivos específicos para culminar o objetivo geral.

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é de analisar práticas de Governança Corporativa recomendadas no Brasil mais aderentes em uma empresa Angolana – o caso ENANA.

1.2.2 Objetivos específicos:

Os pontos a serem citados durante as etapas deste trabalho visam:

- Identificar a estrutura funcional da Governança Corporativa;
- Identificar práticas de Governança Corporativa mais bem recomendadas no Brasil;
- Comparar as práticas de Governança Corporativa do Brasil com a ENANA;
- Analisar a possibilidade de adesão pela ENANA.

1.3 JUSTIFICATIVA

O tema do presente estudo é atual, pouco pesquisado em Angola. Atualmente tem tido muita aderência por grandes empresas Brasileiras. A boa Governança Corporativa têm se tornado mundialmente como um mecanismo de

gestão para as empresas, acima de tudo no que se refere ao embate dos conflitos de interesses.

Verifica-se que a implementação das boas práticas de Governança Corporativa proporciona uma gestão mais confiável e transparente, já que reduz assimetria informacional.

O estudo torna-se possível apresentar em práticas os conhecimentos obtidos no decorrer do curso de ciências contábeis, proporcionado, assim, relacionar a teoria com a prática. Além de que, este estudo também possibilitou o florescimento profissional, pois o tema levantado poderá servir como base para empresas públicas e privadas.

Assim sendo, a pesquisa tem a sua importância no âmbito acadêmico e para Universidade no aspeto de entender de que maneira uma empresa pode utilizar da Governança Corporativa para resolver os conflitos de interesses que, por sua vez, podem existir principalmente pode melhorar a sua gestão. Dessa forma, isto poderá auxiliar para que as empresas possam ter uma estrutura organizacional bem definida e a divisão de papéis e responsabilidades.

Deste modo, o trabalho têm relevância principal na questão do campo em que está sendo realizado, visto que após duas décadas de guerra civil a Angola encontra-se em fase de reconstrução, abrigando várias empresas de grande porte. Entretanto seus governantes buscam cativar investimentos externos, introduzindo em seu cenário econômico um modelo de aperfeiçoamento da gestão, objetivando maior visibilidade e transparência na tomada de decisão, tornando-a mais confiável.

Por fim, o trabalho torna-se viável, visto que os estudos em relação ao tema não se encontram espessos e revelou ser uma oportunidade de explorar mais sobre o tema para que assim possa compreender o propósito da Governança Corporativa.

1.4 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

Este trabalho é composto por 4 capítulos abordados de acordo com os temas discriminados a seguir. O primeiro capítulo apresenta uma introdução sobre o assunto a ser pesquisado, os objetivos gerais e específicos que se pretende alcançar, bem como o justificativo da elaboração deste trabalho. No segundo capítulo, temos a fundamentação teórica. No terceiro capítulo, trás os métodos

utilizados para o objeto de estudo, detalhando os tipos parâmetros adotados, a metodologia empregada. No quarto capítulo, é apresentado o estudo de caso e, na sequência, a conclusão obtida com a realização do presente trabalho e algumas considerações.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será desenvolvido o referencial teórico a respeito de conceito pertencente ao tema apresentado no trabalho, com foco na Governança Corporativa.

2.1 TEORIA DA AGÊNCIA

Segundo Jensen e Meckling (1976, p. 310), “ a firma é caracterizada como uma região de troca sobre a qual o sistema de mercado era suprido e a alocado de recursos era realizada, ao invés de mercado, por autoridade e direção.” De acordo ele, a responsabilidade estava centralizada nos custos de contratação com o mercado, visto que as obrigações necessárias devem ser inserida dentro de uma empresa sempre que os custos de mercado forem superior que os custos de usar a autoridade direta.

A evolução e a implantação dos procedimentos de Governança Corporativa nas empresas surgiram como resposta aos problemas da agência. Dessa maneira concepção a respeito da Governança Corporativa se inicia pela clareza de como ocorre e se resolve o problema da agência na organização, assim como os métodos que podem reduzir esse problema JENSEM e MECKLING (1976).

De acordo com Weston e Brigham (2004) os principais conflitos de agência são entre:

- Os acionistas e os administradores: os proveitos dos administradores precisam propor-se ao auxílio dos interesses dos acionistas. Porém, muitas vezes isto não ocorre e acaba existindo um conflito de interesses entre eles. Diversos mecanismos podem ser utilizados para motivar os gerentes a agirem de acordo com os interesses dos acionistas, entre eles estão a ameaça de demissão, a ameaça de tomada de controle e a compensação administrativa.
- Os acionistas e os credores: os credores emprestam recursos à empresa com taxas baseadas no risco dos ativos existentes na empresa, nas expectativas referentes ao risco de futuras adições de ativos, na estrutura existente de capital da empresa (quantia de financiamento da dívida que ela utiliza) e nas expectativas referentes às mudanças da estrutura de capital. O conflito de

agência surge quando, por exemplo, os acionistas juntamente com administradores assumem novos empreendimentos de risco muito maior do que o antecipado pelos credores, fazendo com que caia o valor da dívida a pagar. Se esses empreendimentos forem bem-sucedidos todos os benefícios irão para os acionistas, porque os credores obtêm apenas retorno fixo, por outro lado, se os empreendimentos não derem certo, os detentores dos bônus terão de partilhar as perdas. Da mesma forma, se a empresa aumentar seu uso da dívida em um esforço para expandir o retorno para os acionistas, o valor da dívida antiga aumentará, de forma que se tem outra situação do tipo “cara, eu ganho; coroa, você perde”.

A Teoria da Agência trata da transferência de riqueza entre principal e agente, ocorrida quando o primeiro delega poderes e autoridade para o segundo tomar decisões, momento em que surge a possibilidade de transferência de riqueza. O cerne da Teoria consiste em o principal saber que irá perder parte de sua riqueza e em compensação, procurar conseguir do agente os melhores desempenhos, ou seja, o principal deixa de obter o máximo para obter o possível dentro das condições colocadas, devido à participação de um administrador profissional (MENDES, 2001).

Na visão de Jensen e Meckling (1976) a Teoria da Agência se desenvolveu a partir de três elementos fundamentais:

1. Despesas de monitoramento do custo de agência.
2. Despesas relacionadas a garantir que o agente não prejudicará o principal com as suas ações, e caso o faça, que compense o principal.
3. Perdas residuais ou de bem-estar, resultantes da diferença entre as reais decisões do agente e a decisão que teria maximizado o bem-estar do principal.

A teoria da agência manifesta-se em dois entraves: restringir riscos para os investidores e elevar a participação dos acionistas nas decisões estratégicas da empresa (LEITE, 2006).

Neste caso, a teoria da agência propõe-se analisar o conflito decorrente da separação entre a propriedade e o controle de capital, o que possibilita as assimetrias informacionais, os riscos e outros problemas pertinentes à relação principal-agente (JENSEN E MECKLING, 1976).

2.2 GOVERNANÇA CORPORATIVA, ORIGEM E EVOLUÇÃO

Governança Corporativa surgiu nos Estados Unidos e na Grã-Bretanha como maneira de combater a expropriação dos acionistas pelos administradores. Porém, torna-se mais visível na década de 80 e daí em diante passou a ser fortemente difundida na década seguinte, para definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia atendendo os interesses de acionistas controladores, minoritários e administradores, pautada principalmente na transferência dos fatos e suas ramificações (LODI, 2000; GARCIA, 2005; SOUZA, 2005).

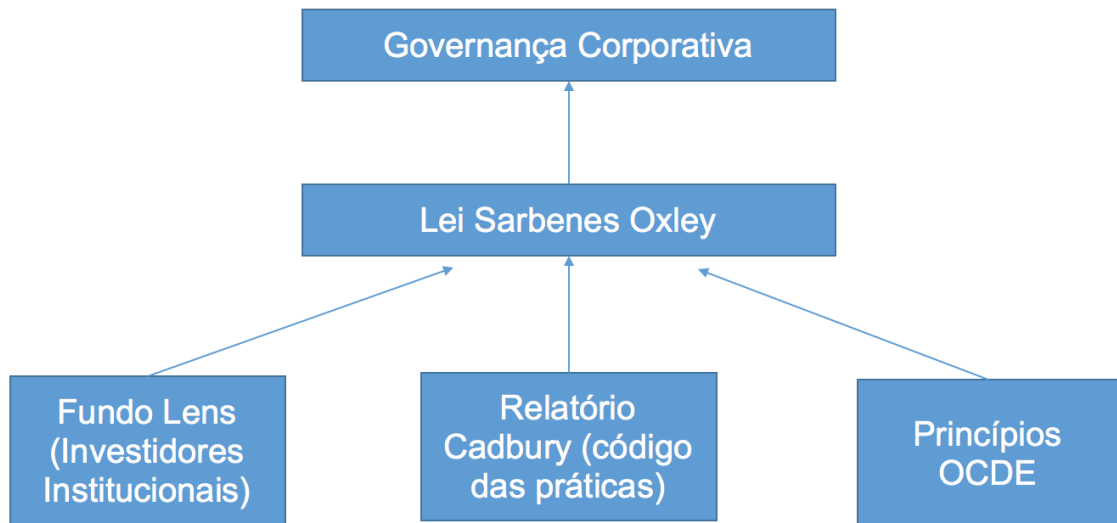
Na visão de Silva (2012) na década de 50 que se iniciou a falar da Governança Corporativa, porém sem esse nome. Já na década de 90, a governança passou a ser mais conhecida. Deste então ela vem se destacando e alcançando a sua plenitude. No que diz respeito ao Brasil ela ainda é pouco conhecida.

Já Andrade e Rossetti (2007), tem uma visão totalmente diferente, para eles a Governança Corporativa teve o seu início no final do século XX por meio das mudanças no sistema capitalista e do avanço das grandes corporações, na verdade o que motivou a Governança Corporativa foi o espaçamento da propriedade da gestão.

Em contrapartida para Silva (2012) a Governança Corporativa surgiu para resolver o “conflito de agência”, decorrente da separação entre a propriedade e a gestão empresarial. Esse conflito de interesses pode assumir características distintas em função da estrutura de propriedade das empresas.

Entretanto Oliveira (2015) defende que a governança corporativa teve sua origem no tripé formado pelo fundo de Investimento LENS, pelo relatório Cadbury e pelos princípios da OCDE o filtro básico do processo corresponde à Lei Sarbanes-Oxley. Na figura a seguir, demonstra o tripé da Governança Corporativa:

Figura 1. Origens da Governança Corporativa.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2006).

Figura 1 - afirma que as primeiras discussões a respeito do assunto tiveram sua origem no tripé “firmado pelo fundo LENS, pelo relatório Cadbury e pelos princípios da OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico) e o filtro básico do processo corresponde à Lei Sarbanes-Oxley”.

A seguir, será apresentado detalhadamente cada um dos pontos deste tripé.

2.2.1 Fundo de investimento lens

O ativismo pioneiro de Robert Monks no Fundo de Investimentos LENS, que modificou o rumo da Governança Corporativa nos Estados Unidos. Salientando sua atenção nos direitos dos acionistas e os mobilizou para o exercício de um papel ativo nas corporações, centralizado em dois valores essenciais da boa Governança Corporativa: *fairness* (senso de justiça) e *compliance* (conformidade legal, especialmente a relacionada aos direitos dos minoritários passivos). Sendo um dos primeiros a demonstrar a importância da boa Governança Corporativa para a prosperidade da sociedade como um todo (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Segundo Oliveira (2006), em 1992 Robert Monks constituiu o fundo de investimentos LENS e efetivou um novo modelo de gestão para consolidar melhores resultados e maior valor para as empresas. Por esse motivo o modelo de gestão se

baseia em cinco princípios básicos, os quais são apresentados de forma genérica e ajustados à atual realidade empresarial:

- A atuação e o monitoramento eficazes pelos acionistas, com vistas a adicionam melhores resultados e valor para as empresas;
- As empresas éticas e com valores de desempenho bem consistente e disseminado têm sustentação para suas possíveis recuperações;
- A ética tem ligação direta com os resultados das empresas;
- As empresas atuais são complexas, dinâmicas e procurando gerar riquezas para seus proprietários e para comunidade que atuam;
- O direito e a vontade de realizar investimentos são a base de sustentação do desenvolvimento das empresas e da liberdade empresarial.

2.2.2 Relatório cadbury

Um dos pilares da Governança Corporativa é o relatório inglês de nominado, The e Cadbury Report, um das origens das publicações sobre boas práticas de Governança.

De acordo com Andrade e Rossetti (2009), o relatório Cadbury, divulgado no Reino Unido em dezembro de 1992, destacou-se na época, dentre outros, por ser pioneiro como por ter apresentado face há fortes pressões dos influenciadores, um conjunto de novas recomendações que atingiram a forma como as corporações britânicas vinham sendo governadas.

Na década de 90, os conselhos de administração das corporações britânicas não estavam operando de maneira admissível, o que procedeu a um forte motivo para a mobilização do Banco da Inglaterra. Deste modo, foi criado um comitê pelo Banco da Inglaterra encarregado de criar um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa. Dessa maneira, o comitê foi constituído por representantes da Bolsa de Valores de Londres (London Stock Exchange) e do Instituto de Contadores Certificados, em que a coordenação foi confiada a Adrian Cadbury (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

De acordo com Oliveira (2006) em relação ao relatório dispõe resumidamente em quatro princípios básicos que são:

- Constituição e estruturação do Conselho de Administração;
- Estruturação e separação das responsabilidades do conselho de administração e da diretoria executiva;
- Alocação da administração geral das empresas – diretrizes básicas – no conselho de administração;
- Prestação responsável de contas e transparência nas informações.

O termo proposto pelo comitê tem como foco principal dos princípios da boa Governança Corporativa: a prestação de contas (*accountability*) e a transparência (*disclosure*).

Em seu sentido mais amplo, a Governança Corporativa está preocupada em manter o equilíbrio entre os objetivos econômicos e sociais e entre os objetivos individuais e coletivos para CADBURY (2003). A estrutura da Governança encontra-se presente para incentivar o uso eficiente dos recursos disponíveis e, igualmente, para exigir prestação de contas de seus responsáveis. O objetivo é alinhar o mais próximo possível o interesse dos indivíduos, da organização e da sociedade.

2.2.3 Princípios da organização para a cooperação e desenvolvimento econômico (OCDE)

No que diz respeito à OCDE (*Organization for Economic Co-operation and Development*), conhecida em português pela sigla OCDE proveniente da tradução princípios da organização para cooperação e desenvolvimento econômico, em maio de 1999 conclui seu trabalho e desde então tentou persuadir as formas de governança e fazer das organizações o epicentro de uma nova sistemática de construção compartilhada da prosperidade econômica (ANDRADE; ROSSETTI, 2009).

Para Oliveira (2006), no que se refere-se a OCDE, a sua contribuição para a Governança Corporativa esta baseada em cinco princípios que são:

- Toda e qualquer estrutura de Governança Corporativa deve proteger os direitos dos acionistas;
- Todos os acionistas, independentemente de serem majoritários ou minoritários, nacionais ou estrangeiros, devem ser tratados de maneira igualitária e equitativamente pela empresa;

- Deve existir transparência e veracidade nas informações disponibilizadas em geral, consolidando, inclusive maior interesse pela empresa;
- Todos os fatos relevantes devem ser prontamente divulgados ao público interessado;
- As responsabilidades e a forma de atuação do conselho de administração devem estar bem definidas, entendidas, operacionalizadas e avaliadas.

O objetivo fundamental desta organização consiste na publicação e propagação de recomendações que vislumbrem a melhoria e o fiel cumprimento às regras que congreguem o desenvolvimento econômico, isto não exclusivamente nos países-membros assim como nos de economia emergentes (SANTOS, 2008).

2.2.4 Lei sarbenes- oxley

Os escândalos contábeis que envolveram grandes empresas norte americanas (Enron, Arthur Andersen, WorldCom, Xerox, etc), consideradas de grande notoriedade em função do porte e reputação que possuíam no mercado, provocaram a assinatura em julho de 2002 da Lei Sarbanes-Oxley, pelo Presidente George W. Bush, o qual a apresentou ao conhecimento coletivo dos líderes empresariais e funcionários do governo no mundo inteiro DELLOITE (2003).

Esses escândalos, repetidamente envolveram manipulações de balanços e outras irregularidades contábeis, acarretando grande perda de confiança da parte da sociedade, sobre a precisão e veracidade das demonstrações financeiras divulgadas. A Lei Sarbenes – Oxley foi aprovada como mecanismo para prevenir a ocorrência de novos escândalos e problemas de divulgações contábeis, aumentar a responsabilidade pessoal dos altos executivos sobre os controles internos e reporte de informações (SILVEIRA; CARVALHO, 2009).

Nota-se que as regras foram desenvolvidas tomando como essenciais os princípios básicos das boas práticas da Governança Corporativa: Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. Assim sendo, constata-se que a responsabilidade principal da Lei Sarbanes-Oxleys é o rigor da atuação da auditoria e das fiscalizações dos atos da empresa a punição severa aos atos fraudulentos praticados pelos administradores das empresas. Praticamente a Lei atua como uma espécie de filtro básico no que diz respeito aos marcos históricos da Governança Corporativa (SILVA, 2012).

2.3 CONCEITO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A Governança Corporativa, como um composto de princípios e práticas que tem estado incluído aos modelos de gestão das organizações, tem trazido a atenção de diferentes partes interessadas. Independentemente da desigualdade conceitual, há um conjunto perfeitamente estabelecido de termos-chave, atados aos princípios, modelos, práticas, mecanismo de regulação e aos pressupostos da Governança Corporativa.

Tem varias definições para a expressão Governança Corporativa, todavia, ainda que tantos conceitos existentes, eles podem ser abreviado em quatro grupos, de acordo com exposto por ANDRADE e ROSSETTI (2004). Qualquer um desses quatro grupos de resoluções da Governança Corporativa contém concepções em comum.

O primeiro conjunto de soluções evidencia os direitos dos agentes envolvidos na entidade e o sistema de relações existentes nas corporações. O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009), conceitua a Governança Corporativa como:

A Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organização são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administrativo, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas. As boas práticas de Governança Corporativa têm finalidade de aumentar o valor da organização, facilitar o seu acesso ao capital e contribuir para sua continuação.

Já um segundo conjunto de definições de Governança Corporativa dá destaque nos sistemas de governo e estruturas de poder. Como por exemplo citado por Bertin e Watson (2007) afirmam que se trata de um sistema de diretrizes institucionais que implementa regras de controle, por meio da clara definição de uma estrutura sob a qual as corporações são geridas e operadas. Tal estrutura governa as ações das corporações, desde a fundação, empreendedorismo, crescimento e desenvolvimento, até uma estrutura madura de administração e governança, alcançando por fim uma entidade independente, seja por fusão, dissolução ou insolvência.

A terceira apresentação da Governança Corporativa diz respeito sobre o conjunto de controle e fiscalização determinado pelos acionistas influenciadores de uma determinada entidade ou corporação. Dessa maneira, os administradores

tomem as suas providências sobre o destino dos recursos de acordos com o benefício dos proprietários SIFFERT FILHO (1998).

O último grupo define que Governança Corporativa, trata-se de um conjunto de leis e regulamentos que visam assegurar os direitos dos acionistas das organizações, disponibilizar informações que permitam acompanhamentos das decisões empresariais, observância dos direitos dos *stakeholders* e promoção da interação dos acionistas que dão a sustentação à boa Governança Corporativa, dando como ênfase à transparência.

Vários autores já definiram o conceito de Governança Corporativa, entre as principais definições pode-se citar as seguintes. No quadro 1 será apresentado

Quadro 1- Diferentes Conceito sobre a Governança Corporativa.

| AUTOR | CITAÇÕES |
|-----------------|---|
| Jensen (2001) | Governança Corporativa é a estrutura de alto nível, consistindo dos direitos de decisão do Conselho de Administração e do diretor executivo, dos procedimentos para alterá-los, do tamanho e composição do Conselho de Administração e da compensação e posse de ações dos gestores e conselheiros. |
| Monteiro (2003) | Governança Corporativa trata-se do conjunto de práticas adotadas na gestão de uma empresa que afetam as relações entre acionistas (majoritários e minoritários), diretoria e conselho de administração. |
| Lacombe (2009) | Sistema de organização de uma sociedade anônima que objetiva absoluta transparência nas regras que governam as relações dos altos executivos e sua conduta com os acionistas, os empregados e a sociedade |
| Silveira (2010) | Governança Corporativa trata-se do conjunto de práticas adotadas na gestão de uma empresa que afetam as relações entre acionistas (majoritários e minoritários), diretoria e conselho de administração. Governança Corporativa lida com método decisivo na alta gestão e com ligações entre os principais elementos das entidades empresariais, especificamente executivos, conselheiros e acionistas. |
| Silva (2012) | A Governança Corporativa é um conjunto de práticas que têm como papel aprimorar o desempenho de uma entidade, defendendo investidores, empregados e credores, viabilizando assim o acesso ao capital. |
| Oliveira (2015) | Governança Corporativa é o conjunto de práticas administrativas para melhorar o funcionamento da organização, com seus negócios mercadorias e serviços ao defender de forma justa todas as partes envolvidas acionistas, fornecedores, clientes e governo possibilitando o acesso aos dados básicos e desenvolvendo o modelo de gestão. |

Fonte: Elaborada pela autora.

O quadro 1 – demonstra diferentes visões da Governança Corporativa.

2.4 OBJETIVO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O objetivo fundamental da Governança Corporativa é criar uma simetria confiável entre os executivos, com a criação de um conjunto de mecanismos, que visam que as decisões sejam tomadas de melhor forma possível, para garantir o desempenho da empresa.

De acordo com a ideia de Child e Rodrigues (2004, apud. ÁLVARES, GIACOMETTI, GUSSO, 2008.), A Governança Corporativa preocupa-se em assegurar que os executivos agenciem as empresas honestas e efetivamente de forma a garantir um retorno justo e aceitável àqueles que investiram recursos”. Entrento, este objetivo só será efetivo e sustentável, se a postura ética dos executivos envolvidos, estiver inserida na cultura organizacional da instituição.

O sistema de Governança Corporativa possui dois objetivos, onde o primeiro é prover uma estrutura eficiente de incentivos para administração da empresa, visando a maximização do valor, e o segundo, é estabelecer responsabilidade a fim de evitar que os gestores promovam qualquer tipo de expropriação de valor em detrimento aos acionistas e demais interessados CERDA (2000).

2.5 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

A condição da Governança Corporativa no Brasil pode ser mais bem entendida à luz do modelo de desenvolvimento do mercado acionário, que data do início dos anos 1970. Até então, o mercado acionário era bastante desregulado (CARVALHO, 2002). Quando se verificou que o mercado de capitais era importante para o desenvolvimento do País, foram criadas a Lei 6.385/76 e a Lei 6.404/76.

A Lei 6.404/76 é, também, chamada de Lei das Sociedades Anônimas e dispõe sobre as Sociedades por Ações, suas características e a natureza da companhia ou sociedade anônima, enfatizando que a companhia terá o capital dividido em ações, e a responsabilidade dos sócios ou acionistas será limitada ao preço de emissão das ações subscritas ou adquiridas. E a Lei 6.385/76 dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), enumera as atividades a serem disciplinadas e fiscalizadas por esta lei e, também, define quais os valores mobiliários sujeitos ao regime desta lei.

De acordo com a Lei 6.385/76 compete à CVM regulamentar, com observância da política definida pelo Conselho Monetário Nacional, as matérias expressamente previstas nesta Lei e na Lei de Sociedades por Ações, fiscalizar permanentemente as atividades e os serviços do mercado de valores mobiliários, bem como fiscalizar e inspecionar as companhias abertas, dada prioridade às que não apresentem lucro em balanço ou às que deixem de pagar o dividendo mínimo obrigatório.

Em 1995, foi fundada a organização pioneira no tema de Governança Corporativa, atualmente conhecida como IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), nome diferente do da sua fundação em 1995, denominada à época IBCA (Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração).

Para Silva (2012) “a Governança Corporativa é um conjunto de práticas que tem por finalidade aperfeiçoar o desempenho de uma companhia, protegendo investidores, empregados e credores, facilitando, assim, o acesso ao capital”.

Assim, entende-se que Governança Corporativa é um conjunto de estratégias utilizadas para administrar a relação entre os acionistas e para determinar e controlar a direção estratégica e o desempenho das organizações (HITT, HOSKISSON, IRELAND, 2014).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), fundado em 1995, inicialmente com o nome de Instituto Brasileiro de Conselheiros de Administração, apresenta o seguinte conceito: As boas práticas de Governança Corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade. (IBGC, 2009)

A melhoria dos controles internos vem aumentar a confiabilidade nas informações contábeis, no atendimento a normas e no cumprimento da legislação. Neste contexto, o enfoque da Contabilidade que era tradicionalmente o exame das demonstrações contábeis, tem mudado para o entendimento do risco do negócio e do ambiente de controle da empresa (FRANCO, 1999).

Como em qualquer outro país do mundo, a Governança Corporativa no Brasil é influenciada por um grande conjunto de forças externas e internas, as quais forças nos valores, nos princípios e nos modelos efetivamente praticados. “Como regra geral, empresas com uma forte liderança e capacidade financeira para superar períodos adversos na economia têm sido bem-sucedidas e determinam o modelo predominante de Governança Corporativa no Brasil (VILELA, 2005).

O estudo da Governança Corporativa rege fundamentalmente por uma série de bons princípios, especialmente aqueles relativos a transparência, equidade, prestação de contas, cumprimento das leis e, sobretudo, ética na condução dos negócios empresariais, bem como das atividades desempenhadas por governos e entidades não-governamentais.

2.6 GOVERNANÇA CORPORATIVA EM ALGUNS PAÍSES

O movimento de Governança Corporativa ganhou força nos últimos dez anos, tendo nascido e crescido, originalmente, nos Estados Unidos e na Inglaterra e, a seguir, se espalhando por muitos outros países.

Os modelos e práticas de Governança Corporativa variam de acordo com o país observado, principalmente em função do sistema legal adotado. Conforme Silveira (2002) “o estado, através da sua definição dos sistemas financeiro e legal, modela a formação do mercado de capitais local e do grau de proteção dos investimentos, influenciando o modelo de governança das empresas”.

Mesmo em países de similar idioma e sistemas legais, como EUA e Reino Unido, o emprego das boas práticas de Governança apresentam diferenças quanto a estilo, estrutura e enfoque (SILVA, 2012).

Não há uma completa convergência sobre a correta aplicação das práticas de governança nos mercados, entretanto, pode-se afirmar que todos se baseiam nos princípios de transparência, independência e prestação de contas (*accountability*) como meio para atrair investimentos aos negócios do país (SILVA, 2012).

Existem basicamente dois modelos preponderantes de governança corporativa no mundo: o anglo-saxão e o nipo-germânico. Em ambas os casos, não se abandonam os princípios gerais, mas seus fundamentos, valores e focos são distintos (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

No modelo anglo-saxão as estruturas são voltadas para os acionistas, também chamados de *shareholders*. Andrade e Rossetti (2014) definem a pulverização do controle acionário e a separação da propriedade e da gestão como os maiores fundamentos do modelo anglo-saxão. Neste, os valores fundamentais são a geração de valor, riqueza e rentabilidade para os acionistas. As empresas são financiadas via mercado de capitais: *equity* é a base do processo de capitalização.

Assim, o modelo é fortemente orientado para o mercado e por ele monitorado. Ao analisar o modelo anglo-saxão, Lethbridge (2007, apud DIÓGENES, 2010) afirma que as participações acionárias nesse mercado são escassas. Contudo as bolsas de valores desenvolvidas garantem a liquidez dessas participações, reduzindo o risco dos acionistas.

Já o modelo nipo-germânico não está voltado para os acionistas, mas para os *stakeholders*. O público é o foco neste modelo, tornando-se o verdadeiro motivador das estratégias das companhias. Os indicadores de desempenho, muito mais que apenas a valorização dos ativos, a rentabilidade das ações e a distribuição de dividendos – que, é óbvio, não são esquecidos, mas sua importância é mitigada – preocupam-se em demonstrar a efetividade das políticas sociais da empresa e sua sustentabilidade, inclusive com a publicação de balanços ambientais, sociais e de cidadania corporativa. Neste modelo o controle é predominantemente interno, com poucos acionistas concentrando a propriedade das ações e efetivamente exercendo a gestão das companhias. Também é um modelo onde os maiores financiadores são bancos, onde estas instituições acabam exercendo forte influência nas práticas de governança corporativa (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

2.6.1 Governança Corporativa nos Estados Unidos

Os Estados Unidos possuem o mercado de capital mais líquido, com maior volume negociado, maior capitalização do mercado e maior número de companhias listadas no mundo (5.963 companhias nas duas principais bolsas de valores – NYSE e NASDAQ-OMX ao final de 2008). Além disso, são sede de cerca de 140 das 500 maiores corporações do mundo. Como resultado, os Estados Unidos constituem a ‘Meca’ do mercado financeiro, tradicionalmente ditando padrões de governança que acabam servindo como referência aos demais países. (SILVEIRA, 2010, p. 143).

Nos Estados Unidos a pulverização do controle acionário é predominante, sendo difícil encontrar acionistas que detenham mais de 10% das ações de uma mesma empresa. Como resultado disso, os acionistas possuem pouca capacidade individual para afetar as políticas corporativas, resultando em um ambiente onde os executivos acabam sendo mais fortes e os proprietários mais fracos.

Assim, em meados da década de 1980 surgiu nos EUA o movimento em torno das melhores práticas de Governança Corporativa. Devido a pulverização do controle acionário, os principais executivos das corporações começaram a desfrutar de enorme poder de decisão, gerando grande insatisfação entre os investidores, particularmente nos fundos de pensão.

2.6.2 Governança Corporativa No Reino Unido

Os movimentos de Governança Corporativa observados no Reino Unido são muito semelhantes aos dos Estados Unidos. Assim como o mercado norte-americano, trata-se de um mercado extremamente líquido, sofisticado e relevante para o financiamento das empresas (ao final de 2008, haviam 3.096 empresas listadas na bolsa de valores de Londres – LSE).

De acordo com SILVEIRA (2002), “a pulverização do mercado acionário também é uma característica da grande maioria das companhias abertas do Reino Unido, caracterizando ambos os países dentro do chamado modelo anglo-saxão de governança corporativa”.

Todavia, o Reino Unido apresenta alguns aspectos diferentes dos Estados Unidos no tocante ao aprimoramento da governança corporativa. Nos EUA foram utilizados mecanismos legais, como a Lei Sarbanes-Oxley, enquanto no Reino Unido a autorregulação aconteceu por meio de códigos de governança publicados por representantes do mercado (Silveira, 2002).

2.6.3 Governança Corporativa Na Alemanha

O modelo de Governança Corporativa alemão contrasta fortemente com o modelo anglo-saxão. Neste modelo, o capital acionário das companhias é concentrado e o financiamento é predominantemente de origem bancária. Conforme destacam Andrade e Rossetti (2014) “os exigíveis de longo prazo são a alternativa de alavancagem de negócios mais praticada, comparativamente à emissão de ações para subscrição pública”.

Vale a pena transcrever o pensamento de GARCIA e SOUZA (2005):

Na Alemanha, berço das teorias institucionalistas, que entendem o interesse social não como a comunhão dos interesses dos sócios, mas como o interesse da própria sociedade (*stricto sensu*), que é distinto do interesse dos sócios e a este se sobrepõe, a Governança Corporativa foi interpretada, desde o início, como um sistema de proteção não só dos minoritários, mas de todos os demais interessados direta ou indiretamente na sociedade anônima (stakeholders), como os fornecedores, clientes, empregados, e também a comunidade a que a empresa serve.

2.6.4 Governança Corporativa na França

Baseadas em economias formadas por empresas familiares e empresas estatais, o modelo latino-europeu se assemelha muito ao modelo latino-americano, inclusive por questões culturais. O modelo latino-europeu abrange as práticas de Governança Corporativa em países como Itália, França, Espanha e Portugal. Caracteriza-se por sua fonte de financiamento não ser bem definida e com propriedade concentrada, onde há um grande número de empresas familiares ou controladas por consórcios. Os bancos são menos representativos que nos casos de Alemanha e Japão (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

Nos quatro países europeus mencionados, entre eles a França, temos um histórico de controle de empresas passando de geração em geração. Nos casos em que as companhias possuem capital aberto é observada uma fraca proteção aos acionistas minoritários, pois antes das mais recentes mudanças regulatórias, a lei facultou a emissão de classes de ações sem direito a voto, o que enfraquece o poder de influência dos acionistas menores na disputa por seus interesses (ANDRADE e ROSSETTI, 2014).

Outro aspecto importante é que na França predomina a acumulação dos cargos de Presidente do Conselho de Administração e de Presidente Executivo. Todos estes traços institucionais acabam não estimulando o desenvolvimento do mercado de capitais, pois desfavorecem os pequenos investidores (SILVEIRA, 2010).

2.7 PRINCÍPIOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

Para além de estar evidente nos conceitos, os princípios devem estar apresentado nos códigos de Governança Corporativa permeiam, em maior ou menor grau, todas as práticas do Código, e sua apropriada adoção resultam em uma possibilidade de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros IBGC (2004).

O código das melhores práticas de Governança Corporativa e a nova regulamentação da vida corporativa das companhias, e estão firmadas em quatro princípios: Transparência (Disclosure) das informações que impactam os negócios e que envolvam riscos; Equidade (Fairness) no tratamento dos acionistas; Prestação de contas (Accountability) dos atos praticados; e Responsabilidade Corporativa, o gestor agir com probidade e ética. Estes princípios objetivam alinhar interesse das partes relacionadas no intuito de preservar o valor da organização (IBGC, 2009). Vale ressaltar que os princípios de Governança Corporativa devem estar alinhados com as políticas da organização, ou seja, a entidade tem que ter uma postura de responsabilidade parente as partes envolvidas.

Os princípios e práticas da boa Governança Corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independentemente do porte, natureza jurídica ou tipo de controle. Portanto, esta forma de gestão empresarial se torna, na economia atual, um grande atrativo, capacitando cada vez mais investimentos oriundos do mercado de capital. Acarretando vantagens, não somente à empresa praticante da Governança Corporativa, mas principalmente ao investidor (acionista). Uma boa governança certamente torna os negócios mais seguros e menos expostos a riscos externos ou de gestão (IBGC, 2009).

2.7.1 Transparência

Referente a este princípio o IBGC (2008) diz que, não deve ser vista como uma “obrigação de informar”, mas sim o “desejo de informar” que administração deve cultivar, pois permitirá a seus usuários externos uma melhor avaliação sobre a empresa investida. E, ainda, acrescenta não somente informações

impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando, também, os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

De acordo com Andrade e Rossetti (2009), este princípio precisa respeitar os limites em que apresentação dos objetivos estratégicos, dos projetos de alto impacto e das operações das organizações não sejam conflitantes com a salvaguarda de seus interesses.

Só consegue aperfeiçoar o que é controlado e analisado, e não adianta a supervisão ser interna e divulgada apenas aos principais executivos da organização, é necessário que vários públicos interessados tenham acesso as informações de resultado (OLIVEIRA, 2011).

Complementando, Silva (2010), demonstra alguns recursos relacionadas às práticas da boa transparência:

- Relatório anual da administração;
- Política de divulgação de informações;
- Informativos periódicos;
- Definição da estrutura de governança e gestão societária;
- Divulgação das demonstrações contábeis;
- Código das melhores práticas de governança.

2.7.2 Equidade

Este princípio caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas, sem benefícios individuais ou grupos relacionados que não se estenda as demais partes relacionadas (acionistas, credores, fornecedores, colaboradores, clientes, fisco e outros) (IBGC, 2009). Álvares, Giacometti e Gusso (2008), afirmam que o princípio da equidade deve ser realizado considerando, também, as partes interessadas. Com efeito, a aplicação do princípio torna-se valor integral da empresa, valorizando sua atuação em todas as frentes de relacionamento internos e externos.

De acordo com SILVA (2010), os métodos mais eficazes para este alinhamento de interesse são:

- Estatuto social/contrato social;
- Código de ética e código de conduta;
- Diretrizes da governança;
- Acordo de acionistas.

2.7.3 Prestação de contas (accountability)

O princípio de prestação de contas (*accountability*) deve ser realizado pelos agentes da Governança Corporativa, sendo que os mesmos devem prestar contas a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos (IBGC, 2008).

Para Álvarez, Giacometti e Gusso (2008), o princípio de prestação de contas é ligado a quem administra recursos de terceiros, vem para diminuir os conflitos de agência com quem detêm a propriedade da empresa. (SILVA, 2012) completa: os agentes da Governança devem prestar contas de seu atos a quem o delegou e respondem integralmente por todas as suas ações que praticarão durante o exercício de seu mandato.

Segundo Silva (2010), as ferramentas e eventos a ferramenta prestação de contas incluem:

- Assembleia de acionistas/cotistas;
- Planejamento estratégico e plano de negócios;
- Orçamento, investimentos, custos e gestão de fluxo de caixa;
- Avaliação de desempenho empresarial;
- Divulgação do parecer dos auditores externos.

2.7.4 Responsabilidade corporativa

O princípio da responsabilidade corporativa, os agentes da Governança devem zelar pelo desenvolvimento da organização, tendo em vista a durabilidade é agregando questões de ordem social e ambiental na realização das operações dos negócios da empresa (IBGC, 2009). A responsabilidade corporativa não é a generosidade nem a cega obediência à lei, mas uma perspectiva mais extensa da estratégia empresarial, examinando todos os relacionamento da empresa com a

sociedade onde esta inserido ÀLVARES, GIACOMETTI e GUSSO (2008).

Os princípios devem estar alinhada de acordo com as políticas da empresa, isto é, a própria empresa deverá ter uma postura de responsabilidade perante a comunidade que esta envolvida.

Figura 2: Princípios da Governança Corporativa.



Fonte: Adaptado de Agrobiz.com.br (2017).

A figura 2 apresenta os 4 princípios básicos de Governança Corporativa permeiam, em maior ou menor grau, as práticas que com sua adoção resultam em um clima de confiança tanto internamente como nas relações com terceiros.

2.8 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O código de melhores práticas é uma proposta que têm como objetivo desfazer a fragilidade das organizações e do seu sistema de Governança, tornado em uma “organização e institucional brasileiro mais sólido, justo, responsável e transparente”. Tem como função aumentar o valor da sociedade. O IBGC criou o Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, buscando acrescentar e melhorar as práticas de Governança Corporativa na organização (IBGC, 2009).

O código foi criado primeiramente voltado para o Conselho de Administração, com a finalidade de analisar as atribuições, composições e o funcionamento deste Conselho, seguindo as tendências mundiais. Ele acabou sendo revisado e aprimorado com o passar dos anos, tendo agora a sua quarta edição com um conteúdo voltado e baseado nos órgãos do sistema de governança corporativa.

Este código reflete em informações que podem ser usadas na área empresarial de maneira rigorosa, a fim de esses princípios e práticas sejam disseminados. Além disso, este documento é uma referência na área de gestão por possuir um grande conhecimento e um alto nível técnico (IBGC, 2009).

O código ficou dividido em seis capítulos sendo eles: Propriedade (sócios), Conselho de Administração, Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal, Conduta e Conflito de Interesses. Cada um desses capítulos trata das práticas fundamentais que o mercado utiliza, e este documento serve de apoio e motivação para a melhoria contínua, para promover um ambiente organizacional mais sólido e justo (IBGC, 2009). Desta forma as empresas familiares têm mais um instrumento a ser utilizado para solucionar os problemas na gestão e tornar os Conselhos mais eficientes.

2.8.1 Propriedade

O primeiro capítulo do Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (2009) descreve a propriedade e traz referências sobre os sócios. Cada sócio tem o direito de votar, pois cada ação ou quota deve assegurar o direito a um voto, pode existir restrições, contudo devem ser evitadas.

Em relação ao acordo de acionistas também está neste capítulo onde trata de compra e venda de suas participações, que deverá estar disponível e acessível aos demais sócios, devem conter mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses e as condições de saídas dos sócios (IBGC, 2009).

O Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa IBGC (2009), conceitua Assembleia Geral/ Reunião dos Sócios como sendo um órgão soberano da empresa, onde se reúnem para operarem os seus direitos de proprietários. Nela destaca-se as principais competências da Assembleia Geral:

- Aumentar ou reduzir o capital social e reformar o Estatuto/Contrato Social;
- Eleger ou destituir, a qualquer tempo, conselheiros tanto de administração como Fiscais;
- Tomar, anualmente, as contas dos administradores e deliberar sobre as demonstrações financeiras;
- Deliberar sobre transformação, fusão, incorporação, cisão, dissolução e liquidação da sociedade;
- Deliberar sobre a avaliação de bens que venham a integralizar o capital social;

- Aprovar a remuneração dos administradores.

A convocação e realização da assembleia considerando alguns pormenores como hora e a data devem ser feita de forma a favorecer a presença do maior número de sócios possível e a oferecer tempo para que se preparem adequadamente para a deliberação (IBGC, 2009).

2.8.2 Conselho de administração

O conselho de administração é o principal componente do sistema de Governança Corporativa, ele é responsável e supervisionar a perenidade da gestão da organização, as responsabilidades do Conselho de Administração destacam-se IBGC (2009):

- Discussão, aprovação e monitoramento de decisões, envolvendo;
- Estratégia;
- Estrutura de capital;
- Apetite e tolerância a risco (perfil de risco);
- Fusões e aquisições;
- Contratação, dispensa, avaliação e remuneração do diretor-presidente e dos demais executivos, a partir da proposta apresentada pelo diretor-presidente;
- Escolha e avaliação da auditoria independente;
- Processo sucessório dos conselheiros e executivos;
- Práticas de Governança Corporativa;
- Relacionamento com partes interessadas;
- Sistema de controles internos (incluindo políticas e limites de alçada);
- Política de gestão de pessoas;
- Código de Conduta.

Conselho Administrativo esta estabelecida nas organizações com o propósito de impedir os conflitos que ocorrem, cabendo a ele inserir créditos, procurando sempre o que for melhor e mais eficaz para a empresa.

2.8.3 Gestão

É terceiro no Guia de Melhores Práticas de Governança Corporativa, que diz o diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria. Ele atua como elo entre a Diretoria e o Conselho de Administração. É o responsável ainda pela execução das diretrizes fixadas pelo Conselho de Administração e deve prestar contas a este órgão. Seu dever de lealdade é para com a organização (IBGC, 2009).

As recomendações contidas no código, segundo Silva (2012) sugerem que:

- O conselho de Administração deve aprovar a indicação dos diretores feita pelo CEO;
- O CEO e demais diretores são responsáveis pelo relacionamento transparente com todas as partes interessadas (stakeholders).
- Na prestação de contas a diretoria deve procurar a transparência, objetividade e clareza;
- O CEO é avaliado anualmente pelo conselho de administração;
- O relatório anual é considerado de suma importância pela sua abrangência na divulgação das informações sobre a organização;
- A diretoria deve desenvolver um código de ética e de conduta que deverá ser aprovado pelo conselho de administração, zelando pelo cumprimento do mesmo.

O gestores devem verificar de que as políticas da organizações sejam claramente formuladas e comunicadas às pessoas certas nos formatos de e-mail ou memorando, para que as tomadas de decisões sejam baseadas que informações corretas e bem fundamentadas SILVA (2012).

2.8.4 Auditoria Independente

Todas as entidades devem ter as suas demonstrações financeiras auditadas por um auditor externo independente. A atribuição do mesmo é de verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade (IBGC, 2009).

As responsabilidades essenciais da Auditoria Independente concentram-se na análise das demonstrações contábeis das empresas, verificando, de um lado, se elas estão conformes com as normas exigidas nos pais, e com as internacionais para empresas que emitiram títulos em mercados financeiros externos; de outro lado, se elas refletem corretamente a realidade da empresa, quanto a resultados e a variações patrimoniais ROSSETTI e ANDRADE (2012).s

2.8.5 Conselho Fiscal

O conselho fiscal é parte integrante do sistema de Governança Corporativa brasileiras. Conforme o estatuto, pode ser permanente ou não. Sua instalação, no segundo caso, dar-se-á por meio do pedido de algum sócio ou grupo

de sócios (IBGC, 2009). Seus principais objetivos são:

- Fiscalizar, por qualquer de seus membros, os atos dos administradores e verificar o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários;
- Opinar sobre o relatório anual da Administração, fazendo constar do seu parecer as informações complementares que julgar necessárias ou úteis à deliberação da Assembleia Geral;
- Opinar sobre as propostas dos órgãos da Administração, a serem submetidas à Assembleia;
- Geral, relativas a modificação do capital social, emissão de debêntures ou bônus de subscrição, planos de investimento ou orçamentos de capital, distribuição de dividendos, transformação, incorporação, fusão ou cisão;
- Denunciar, por qualquer de seus membros, aos órgãos de Administração e, se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, à Assembleia Geral, os erros, fraudes ou crimes que descobrir, além de sugerir providências úteis à companhia;
- Analisar, ao menos trimestralmente, o balancete e demais demonstrações financeiras elaboradas periodicamente pela companhia;
- Examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

O conselho fiscal é por meio dele que as informações chegam até aos proprietários, auxiliando na fiscalização do empreendimento, além de mostrar os resultados e as variações patrimoniais.

2.8.6 Conduta e Conflito de Interesses

A Guia das Melhores Práticas de Governança Corporativa IBGC (2015), diz que toda organização deve ter um Código de Conduta que comprometa administradores e funcionários. O documento deve ser elaborado pela Diretoria de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho de Administração e por estes aprovados. O Código de Conduta deve também definir responsabilidades sociais e ambientais.

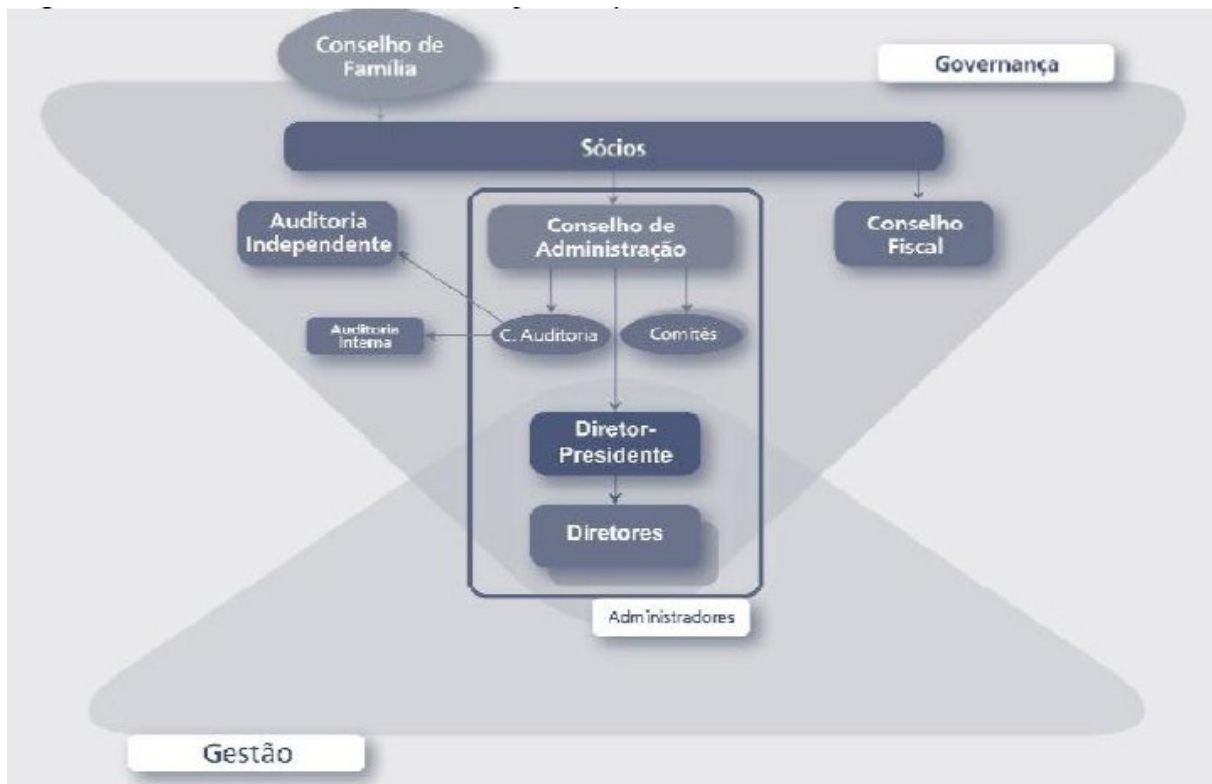
O código deve refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado. Deve ainda apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (IBGC, 2015).

2.9 ESTRUTURA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

A estrutura de Governança Corporativa indicada pelo IBGC é composta pela Assembleia Geral, Conselho de Administração (CA), Diretoria, Superintendência e os órgãos de apoio, como comitês do CA, comitês coordenadores dos Capítulos Regionais e comissões (Especiais, de Apoio à Gestão, Setoriais e Temáticas). As assembleias são realizadas anualmente para prestação de contas aos associados e à sociedade e, a cada dois anos, são realizadas eleições durante as assembleias para composição do Conselho de Administração e dos Comitês Coordenadores dos Capítulos. Os diretores são indicados pelo CA (IBGC, 2009).

A alta administração do IBGC, com exceção dos superintendentes, exerce atividade pro bono. Os conselheiros e coordenadores de Capítulos têm mandato de dois anos, com possibilidade de uma reeleição. Parte da estrutura de Governança Corporativa, a superintendência-geral reporta-se ao CA e à Diretoria e lidera a equipe do IBGC no cotidiano de suas atividades (IBGC, 2009).

Figura 3: Estrutura da Governança Corporativa.



Fonte: IBGC, 2009, p. 16.

A figura 5 demonstra a Governança Corporativa que define poderes e delega papéis aos demais envolvidos.

2.10 MODELOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Segundo a visão de Silva (2006) os modelos de Governança Corporativa variam de país para país, mas em geral delimitam-se em dois sistemas:

- O Anglo-Saxão que prevalece nos Estados Unidos e no Reino Unido;
- O Nipo-Germânico que predomina no Japão, Alemanha e na maioria dos países da Europa continental.

O que diferencia esses dois sistemas são as estruturas de controle e de propriedade, as formas de monitoramento usadas pelos proprietários e suas visões á respeito dos objetivos finais das empresas.

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2012), no mundo todo existem dois modelos de Governança Corporativa, são eles:

Outsider System: Os acionistas são mais dispersos, não participam das ações diárias da empresa e a propriedade está distribuída entre as grandes empresas. Para esse sistema, que prioriza o interesse dos acionistas e onde o foco das organizações é direcionado para o retorno aos acionistas (shareholder oriented), o mercado de ações tem um valor importantíssimo e os investidores institucionais têm uma grande influência além de serem muito ativos. É também conhecido como um modelo de governança anglo-saxão, pois é o modelo mais tradicional nos Estados Unidos e na Inglaterra.

Insider System: O comando das operações diárias fica por conta dos grandes acionistas. Diferente do Outsider System, nesse modelo não há muita influência nem muito ativismo por parte de investidores institucionais, mas há a presença de grupos industriais-financeiros — muitas vezes bastante diversificados — e a estrutura de propriedade é mais concentrada. Nesse modelo, ao invés do foco das organizações potencializar o retorno para os acionistas, o foco é no retorno para aqueles que têm papel direto ou indireto na gestão e nos resultados da organização (stakeholder oriented), como os clientes, os colaboradores, as comunidades, os fornecedores, o governo, etc. Esse é o modelo de governança presente na Europa Continental e também no Japão (IBGC, 2009).

Além dos dois modelos apresentados pelo IBGC, existem outros cinco modelos de Governança Corporativa que são tradicionais, (MARIA e CAMURI 2008).

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo será desenvolvido o procedimento que foi utilizado para a elaboração deste estudo, quanto a sua fundamentação teórica, assim como, o procedimento realizado para a coleta e análise de dados para o estudo de caso.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Pode-se considerar o presente estudo de natureza qualitativa. Segundo GIL (2002), as pesquisas qualitativas enquadram-se em situações com as propostas de melhorias. Aponta alguma das potencialidades dos estudos obtidos: permite a proximidade entre o pesquisador e a área estudada, possibilitando o aprofundamento das questões levantadas, do próprio problema, bem como a obtenção de novas e úteis hipóteses.

Em relação aos objetivos, este estudo se caracteriza como descritivo, de acordo com SAMPIERI, COLLADO e LUCIO (2013, p. 102) a pesquisa descritiva busca “[..] especificar as propriedades, as características e os perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise”. Ou seja, a pesquisa descritiva busca coletar informações, traços importantes sobre certas populações ou fenômenos que podem ser analisados.

Quanto aos procedimentos utilizados, a pesquisa terá delineamento estudo de caso, na ENANA. Segundo Yin (2001), o estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANALISE DE DADOS

Para realização da coleta e análise de dados primeiramente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a Governança Corporativa. Em seguida a criação da base intelectual sobre a pesquisa bibliográfica, será analisada a empresa que esta sendo objeto de estudo deste trabalho no processo de governança e deficiência

para entidade.

Questionário com base na teoria, 24 questões abertas, grupo (princípios, melhores práticas, estrutura), dentro deste questionário 6 era para saber um pouco do perfil do entrevistado, 18 comparação com o código de Governança Corporativa Brasileira. Conversou com ele em Janeiro 2017 na empresa (Diretor do gabinete de auditoria interna), mandou e-mail em Outubro para o diretor de auditoria interna e respondeu algumas questões o mesmo encaminhou para a administração e foi respondido em duas semanas, com todas as respostas e após leitura e análise foi feito o comparativo com a teoria.

4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será apresentado o estudo de caso, aplicado em uma empresa pública Angolana, a fim de avaliar as práticas de Governança Corporativa recomendadas no Brasil aplicada na mesma. Por meio da comparação da teoria apresentada anteriormente, será capaz de estabelecer entre o código das melhores práticas de Governança Corporativa e o que é vivido pela empresa no seu cotidiano.

4.1 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O questionário tem como propósito analisar as práticas da governança recomendadas no Brasil, mas aderente em uma empresa Angolana. Os 24 questionamentos feitos se enquadravam diretamente com os capítulos do código de melhores práticas de Governança Corporativa, onde 6 perguntas eram destinadas a atuação do entrevistado.

4.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea, designada abreviadamente ENANA-EP, a sua sede social situa-se na Rua 21 de Janeiro, Aeroporto Internacional localizada em Luanda, República de Angola.

Em resposta ao crescimento do tráfego aéreo em Angola com a denominação de Serviço de Aeronáutica Civil que tinha como objetivo de exercer a atividade reitora da aviação civil e ao mesmo tempo gerir e administrar os principais aeroportos. O Decreto nº 14/80 de 13 de Fevereiro de 1980 cria a Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea, Unidade Económico Estatal, designada abreviadamente ENANA e U.E.E., com sede em Luanda, tutelada pelo Ministério dos Transportes.

No ano de 1998, à luz do Decreto nº 27, de 21 de Agosto, é aprovado o estatuto orgânico da ENANA-EP, refere ainda o mesmo decreto no seu artigo 1º que:

[...] é uma empresa pública de grande dimensão, dotada de personalidade jurídica, autonomia administrativa, financeira e patrimonial, com poderes de

administração sobre os bens do domínio público que lhe sejam afetos por lei. Como empresa pública.

De acordo com o mesmo decreto, estabelece no artigo nº4, como objeto social:

[...] o exercício em exclusivo de poderes de administração de aeroportos e aeródromos públicos, bem como o estudo e planeamento, exploração e desenvolvimento, em moldes empresariais das infraestruturas aeroportuárias com tráfego aéreo comercial e público e ainda o controle do tráfego no espaço aéreo sob jurisdição da República de Angola.

A ENANA-EP está estruturada em cinco pilares principais, sendo o do Presidente do Conselho de Administração (PCA), do Aeroporto Internacional de Luanda (AIL), da Rede Aeroportuária Provincial (RAP), das Infraestruturas (INFRA) e da Navegação Aérea (NAV), que se desdobram em 21 Direções e demais órgãos de apoio, nomeadamente Gabinetes e Divisões.

A Empresa definiu como missão:

Garantir a eficiente exploração dos aeroportos que estão sob a sua responsabilidade a assegurar elevados níveis do controlo de tráfego no espaço aéreo sob jurisdição da República de Angola, tendo em vista a prossecução de interesse público e do desenvolvimento da economia nacional. (ENANA, 2004, p.35).

Empresa pública de grande dimensão, dotada de personalidade jurídica, de autonomia administrativa, financeira, e patrimonial, com poderes de administração sobre os bens do domínio público que lhe sejam afectos por lei. (Decreto nº 27/98 de 21 de Agosto diário Nº 36 que aprova o Estatuto Orgânico da ENANA-E.P) e Revoga toda a legislação que contrarie o disposto no presente diploma. Criada ao abrigo do Decreto Presidencial Nº 14/80, de 13 de Fevereiro, a Empresa Nacional de Exploração de Aeroportos e Navegação Aérea “ENANA - E.P”, é uma empresa que está sob a tutela do Ministério dos Transportes.

4.3 PERFIL DO FUNCIONÁRIO QUE FORNECEU A INFORMAÇÃO

Filipe de Freitas Sodré de Nóbrega, oficial de operações aeroportuárias, piloto aviador de caça de bombardeiro SU-25 (força aérea Angolana), Mestre em Ciências Empresariais na Universidade Fernando Pessoa-Porto-Portugal, trabalha na ENANA-EP há 19 anos. Atua como diretor do Gabinete de auditoria interna da

ENANA-EP há 4 anos, porém já desempenhou outras funções como Diretor adjunto do aeroporto internacional 4 de Fevereiro-Luanda (AIL), Chefe departamento de exploração do AIL, Diretor Comercial da ENANA, Diretor do Gabinete de Estudos, Planejamento e estatística da ENANA, Assessor do Diretor de finanças ENANA e Assessor financeiro do Presidente do Conselho de Administração da ENANA.

4.4 PRINCÍPIOS DA GOVERNANCA CORPORATIVA

Os questionamentos a seguir, fazem referência ao capítulo dos princípios da Governança Corporativa.

1. Transparência

Com relação a transparência, a ENANA afirmou que toda a informação de gestão e operação é analisada e verificada por órgãos de controlo interno, compiladas e verificadas pelo Gabinete de estudos e planejamento e estatística. Este gabinete tem a incumbência de produzir relatórios trimestrais a serem submetidos aos órgãos superiormente hierárquicos. É elaborado no fim do exercício econômico o relatório de contas que é verificado pelo Conselho Fiscal e pelo auditor externo.

O IBGC (2015), prevê neste formato o desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve definir e restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também, os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Contudo, é fundamental destacar colaboração de Zibordi (2008), que descreve que a transparência precisa penetrar sobre tudo o que respeita aos controles internos de divulgação de resultados e de informações financeiras e contábeis.

2. Equidade

A relação com os funcionários é boa, pois todas as questões conflitantes são resolvidas no diálogo com a entidade sindical, associações profissionais em colaboração permanente com o gabinete jurídico e litigioso trabalhista da empresa.

O IBGC (2015) evidência sobre o princípio da equidade um tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas ou seja, sem nenhum tipo de discriminação com qualquer tipo ou classe.

O princípio da equidade deve ser praticado considerando, também, as demais partes interessadas, como funcionários, clientes, credores, fornecedores, financiadores, público e geral, órgãos reguladores e comunidade em que atua a empresa. Com efeito, a aplicação do princípio torna-se valor integral da empresa, valorizando sua atuação em todas as frentes de relacionamentos internos e externos (ÀLVAREZ; GIACOMETTI; GUSSO, 2008).

3. Prestação de contas

A prestação de contas ao acionista, o estado, é realizado na base de apresentação de relatórios trimestrais e anual ao Instituto das empresas Públicas, Ministério da economia e Ministérios das finanças.

Já para o IBGC (2015), os sócios, administradores, conselheiros de administração, executivos, gestores, conselheiros fiscais e auditores, agentes de governança, precisam prestar conta do seu desempenho de forma clara, conciso, coerente e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

4. Responsabilidade Corporativa

Neste princípio a ENANA diz que possui um Gabinete de qualidade e ambiente, mais a divulgação ainda é muito embrionária.

Na responsabilidade corporativa, os agentes de governança corporativa, conselheiros e executivos, devem zelar pela sustentabilidade das organizações,

visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (IBGC, 2009).

Responsabilidade Corporativa não é nem filantropia nem cega obediência à lei, mais sim uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos da empresa com a comunidade em que atua. (ALVAREZ; GIACOMETTI e GUSSO, 2008).

4.5 MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANCA CORPORATIVA

Os questionamentos a seguir, fazem referência às melhores práticas de Governança Corporativa, para saber como funcionam os itens que segue:

1. Propriedade

Na ENANA funciona por meio da base da Lei 9/95- Lei das empresas públicas. Nos termos da Lei constitucional, o sistema econômico e social do País assenta na coexistência dos diversos tipos de propriedade, nomeadamente a pública, a privada, a cooperativa e familiar. Dentro da propriedade pública, assumem particular importância as formas empresariais de intervenção do Estado na Economia. A presente lei reflete os esforços de modernização das empresas pertencentes ao Estado, procurando corrigir algumas dificuldades decorrentes da aplicação da Lei nº 11/88, de 9 de Julho, principalmente no domínio da gestão e da organização dessas empresas. Aliás, é nesse sentido que aponta o Programa Económico e social do Governo, aprovado pela Assembleia Nacional e já em vigor.

O IBGC (2009), explica que cada sócio é um proprietário da organização na proporção de sua participação do capital social, ou seja, o direito ao voto deve ser assegurado a todos os sócios, sendo que cada ação ou quota equivale a um voto.

Para Peruchi (2013), a assembleia dos Acionistas está prevista na Lei nº 6.404 de 15 de dezembro 1976, denominada por Lei das S.A. esta lei constitui a forma de expressão da vontade social, propondo diretrizes e parâmetros para o conselho da administração para tornar os processos deliberativos em atos validos, o mesmo é um órgão supremo responsável por ditar as normas ao Conselho de Administração e assim desenhencilhar os conflitos de interesses da empresa.

2. Conselho de Administração

Na ENANA o Conselho Administrativo funciona da seguinte maneira, reúne-se ordinariamente de mês em mês e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente, por sua iniciativa, a pedido do Conselho Fiscal ou requerimento da maioria dos membros. As deliberações só poderão ser tomadas na presença da maioria dos seus membros em exercício. Nas reuniões poderão estar presentes outras pessoas especialmente convocadas para efeito, mas sem direito a voto. É composto por 6 membros, como podem observar:

- Manuel L. Ferreira de Ceita – Presidente do Conselho de Administração;
- Emanuel do Sacramento Vieira Candengue – Administrador;
- Diógenes Manuel Silvestre da Silva – Administrador;
- Miguel Domingos Gabriel – Administrador;
- Maria Engrácia Sala Paredes – Administradora;
- Pedro João Valente – Administrador não Executivo.

Neste item, para o IBGC (2015), o Conselho de Administração é o órgão do colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico. Ele exerce a função de defensor dos princípios, valores, objeto social e do sistema de governança da empresa, sendo seu principal componente. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao Conselho de Administração, conforme o melhor interesse da organização, monitorar a diretoria, atuando como elo entre esta e os sócios. Os membros do Conselho de Administração são eleitos pelos sócios. Na qualidade de administradores, os conselheiros possuem deveres fiduciários para com a organização e prestam contas aos sócios nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos. O conselho de administração deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e de gênero, sugere-se um número ímpar de conselheiros, entre cinco e onze.

De acordo com o Peruchi (2013), o Conselho de Administração é um órgão de natureza deliberativa, com o papel de auxiliar o empreendimento, é composto por no mínimo 3 e no máximo 11 membros, independentemente do

tamanho da empresa, eleitos pela assembleia geral e por ela destituíveis a qualquer tempo.

3. Gestão

Em relação a gestão, na ENANA funciona por meio dos princípios estabelecidos pelos regulamentos internos e demais legislações nacionais específicas e internacionais, aprovado pelo Conselho de Administração. Para os gestores o estado tem influenciado sobremaneira a tomada de decisões, uma vez que por se tratar de uma empresa tutelada pelo estado (ministério dos transportes), existe muita interferência deste na tomada de decisões estratégicas. O elemento com maior relevância na tomada de decisão é o estado, via Ministério dos transportes.

A diretoria é responsável pela gestão da organização, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social. Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração, administra os ativos da organização e conduz seus negócios. Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores da organização. Este órgão é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, inclusive os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas (IBGC, 2009).

4. Auditoria Independente

Na Auditoria na ENANA funciona na base de um contrato de prestação de serviços, a ser validado pelo Instituto das Empresas Públicas. Em relação aos maiores riscos a gestão da empresa, estão associados aos: riscos financeiros e riscos operacionais. Estes são reportados ao conselho de administração, por via de relatórios de progressão trimestrais.

A autonomia do auditor é importante para que ele possa avaliar com isenção as demonstrações financeiras e colaborar para a formação de um ambiente de confiança entre administradores, sócios e demais partes interessadas. Sobre o gerenciamento de risco, a sua origem pode ser operacional, financeira, regulatória,

estratégica, tecnológica, sistêmica, social e ambiental. Os riscos a que a organização está sujeita devem ser gerenciados para subsidiar a tomada de decisão pelos administradores (IBGC, 2015).

Auditoria Independente é uma entidade que pretende analisar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria estão adequadamente com realidade da empresa, ou seja, ela revisa e avalia os controles internos da organização, posição patrimonial e financeira, com o objetivo de descrever em um relatório específico de recomendações as melhorias e aperfeiçoamentos dos controles internos (ANADREZO; LIMA, 1999).

5. Conselho Fiscal

Na ENANA, reúne-se ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente, por sua iniciativa ou à solicitação fundamentada de qualquer dos vogais.

Órgão relevante de auxílio ao Conselho de Administração, para ajudá-lo no controle sobre a qualidade de demonstrações financeiras e controles internos, visando a confiabilidade e integridade das informações para proteger a organização e todos as partes interessadas (IBGC, 2015).

Trata o papel do Conselho Fiscal na entidade da seguinte maneira: fiscalizar, analisar, controlar, denunciar fraudes ou irregularidades e propor providências úteis à companhia (ALMEIDA, 2010).

6. Conduta e Conflito de Interesses

Em relação a conduta e conflito de interesses, a ENANA executa à luz dos tribunais do sistema de justiça constituídos. No que diz respeito aos conflito de interesses, existe um gabinete jurídico e contencioso trabalhista que atende estas questões trabalhistas, funcionando com base na legislação trabalhista existente em vigor e os regulamentos internos da empresa, uma vez que a empresa possui por força dos seus estatutos autonomia administrativa e financeira.

No que refere a resolução de conflitos na ENANA, a estratégia prima pelo diálogo permanente com os parceiros sociais.

Com os fornecedores é regulado dentro das normas de ética e bom relacionamento, não deixando de esquecer alguns constrangimentos financeiros derivados da conjuntura econômica e financeira que o país atravessa. Sendo do mesmo modo em relação aos clientes tem-se registado o crescimento de clientes com contas a pagar, o que tem se refletido na gestão orçamental, tesouraria, contudo tem-se entabulado negociações com fornecedores e clientes para a renegociação de dívidas.

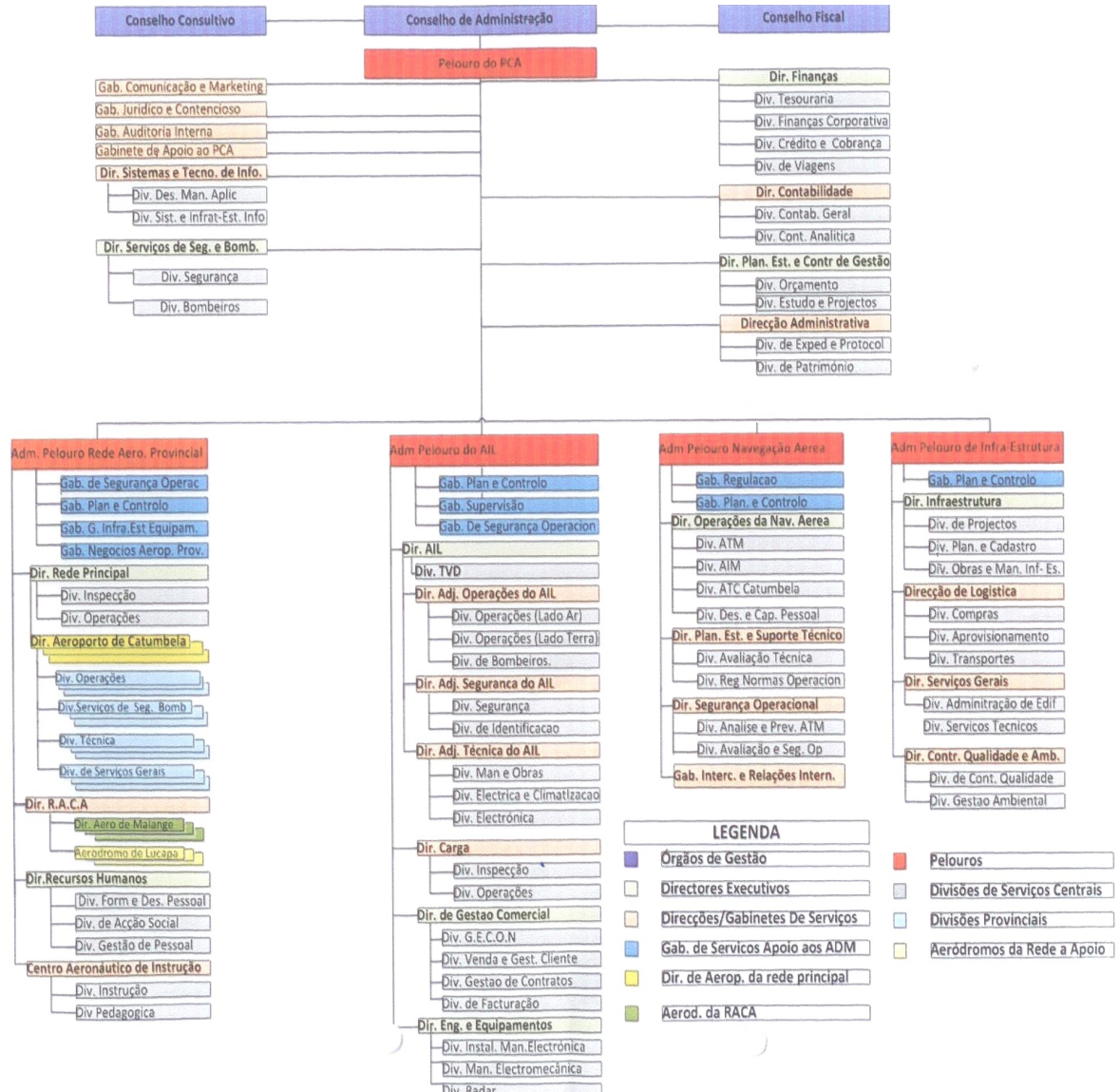
O IBGC (2015), afirma que o código de conduta tem por função principal promover princípios éticos e refletir a identidade e cultura organizacionais, fundamentado em responsabilidade, respeito, ética e considerações de ordem social e ambiental. A criação e o cumprimento de um código de conduta elevam o nível de confiança interno e externo na organização, como resultado, o valor de dois de seus ativos mais importantes: sua reputação e imagem, visa que os conselheiros, assim como os executivos, têm dever de lealdade com a entidade e não apenas com o sócio ou grupo de sócios que os indicaram ou elegeram. Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da organização.

O código e conflito de interesses de uma organização têm como destinação o de transmitir para todos funcionários a cultura e princípios da empresa, ou seja, repassar para todos, as diretrizes estabelecidas pela mesma, respeitando acima de tudo as leis vigentes no país. Neste código deverá ter soluções de problemas de ordem ética e caminhos para denúncia, tendo em vista todos os gestores envolvidos diretamente na organização (PERUCHI, 2013).

4.6 Estrutura de Governança Corporativa

O questionamento fez referência ao capítulo da estrutura do código. Conforme se apresenta na figura n 4, demonstra-se como está estruturada a empresa que é estudo deste trabalho.

Figura 4 – Estrutura de Governança Corporativa da ENANA



Fonte: Adaptado do site da empresa.

A figura 4 apresenta a estrutura organizacional da ENANA, isto é, comparando com a figura 3 (página 37) pode-se afirmar que a estrutura indicada pelo IBGC, também se adequa a uma empresa Angolana, no caso em estudo a ENANA, isto porque, o que se recomenda como uma boa prática também é utilizado pela empresa.

Nesta comparação observa-se, por exemplo, a existência de um Conselho de Administração, do Presidente do Conselho de Administração, Conselho Consultivo, Conselho Fiscal, Diretorias Executivas, Auditoria Interna tanto na estrutura de Governança Corporativa da ENANA, quanto na estrutura indicada pelo

IBGC. Em relação a Auditoria Independente, a ENANA afirma que possui, porém não se encontra na sua estrutura de Governança Corporativa.

Percebe-se, ainda, que na Estrutura de Governança Corporativa da ENANA, não fica evidenciada a existência de Comitês em Geral, Comitê de Auditoria e Diretor-Presidente. Em se tratando de Conselho de Família, a empresa não possui, uma vez que não se trata de uma empresa familiar. Quanto aos Sócios, a estrutura da ENANA não evidencia, uma vez que se trata de uma empresa pública.

CONCLUSÃO

A Governança Corporativa deu-se para orientar as empresas, a fim de aperfeiçoar a gestão das organizações, buscando modificações e melhorias no ambiente empresarial. As entidades públicas, independentemente de serem voltadas a uma ótica diferente das empresas privadas, do mesmo modo precisam desse suporte para ajudá-la nas constantes alterações e desafios que se deparam ao longo da sua gestão.

Buscou-se, ao longo deste estudo, a resposta para a questão-problema norteadora da investigação, sendo que consistiu em saber como os princípios e práticas da Governança Corporativa Brasileira podem ser aplicados em uma empresa Angolana. Para esclarecer este problema, fez-se necessário a utilização de alguns métodos específicos.

Primeiramente, foi realizado alguns questionamentos, por meio dele, foi possível relacionar o código das melhores práticas de Governança Corporativa e questionar a ENANA sobre a sua aplicação. Consequentemente analisou-se quais os princípios e pressupostos são vistos no dia-a-dia da empresa. Nesta etapa da investigação, verificou-se que algumas ações de Governança Corporativa não foram identificado na empresa, na qual encontra-se na literatura. Todavia, concluiu-se que, apesar de que terminologia diferente, tais princípios e pressupostos cumpriam as mesmas finalidades, isto é, neste enquadramento, faz-se uma analogia.

Em seguida, logo após considerar as respostas, destinou-se em relacionar o que diz a teoria no Brasil em relação a prática realizada em Angola. Neste momento, averiguou-se que independentemente de ser países totalmente diferentes a forma de gestão é bastante similar.

A Governança Corporativa tem a finalidade de possibilitar uma orientação para organização, ou seja, age como uma espécie de mapa, dirigindo-as, mediante de indicação de caminhos, que as levará ao ganho do êxito. Como dedução a organização estudada tem um instrumento que irá proteger seus interesses, colaborando para alcance das suas metas. O resultado, retrata em uma gestão mais ágil, competente e consciente, melhorando assim, seu funcionamento na prestação de serviço público.

Em vista disso, a pesquisa atingiu seu eixo positivamente, revelando que apesar de ser um cenário totalmente diferente a ENANA apresenta

consideravelmente uma simetria diante ao código de melhores práticas de Governança Corporativa do IBGC. Desse modo, espera-se que outros órgãos espelhem-se no exemplo da entidade objeto de estudo, usem de mecanismo que os permitam progredirem na sua forma de guiar a gestão pública, tornando-a mais transparente e confiável.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2007.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J. P. **Governança corporativa: fundamentos desenvolvimento e tendências.** 4. ed . São Paulo: ATLAS, 2009.

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. **Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ROSSETTI, José Paschoal; ANDRADE, Adriana. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ÁLVARES, Elismar, GIACOMETTI Celso, GUSSO Eduardo. **Governança corporativa: um modelo brasileiro.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

BERTIN, M. E. J.: WATSON, G. H. **Governança corporativa: excelência e qualidade no topo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

BHATTA, Gambhir. **Post-NPM themes in public sector governance.** State Services Commission. September, p. 1-16 2003.

CADBURY, Adrian. Prefácio. In: CLAESSENS, STIJN. **Corporate Governance and Development.** The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank. Washington, 2003.

CARVALHO, Antonio Gledson de. **Governança Corporativa no Brasil em Perspectiva.** In: **Revista de Administração.** São Paulo de 2002.

CERDA. A. C. **Tender Offers, Takeovers and corporate Governance. The Latin America Corporate Governance Roundtable, São Paulo, April, 2000.**

DELOITTE. **Guia Sarbanes Oxley.** 2003.

DIÓGENES, Paula Luciana. **Governança Corporativa no Contexto Brasileiro.** 2010. 46 p. Monografia (Bacharelado em Ciência Contábeis) Faculdade Lourenço Filho. Fortaleza, 2010.

Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/7-modelos-de-governanca-corporativa/><acesso no dia 14/10/2017>.

Disponível em: <http://www.ibgc.org.br/index.php/ibgc/governanca-do-ibgc><acesso em 31/05/2017.

FRANCO, Hilário. **A contabilidade na era da globalização.** São Paulo: Atlas, 1999.

GARCIA, Felix Arthur. **Governança Corporativa**. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2005.

GIL, António Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo:Atlas, 2002.

HITT, M. A.; HOSKISSON, R. E.; IRELAND, R. E. **Administração Estratégica**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa**. 4ª Ed. São Paulo: IBGC, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Código das melhores práticas de Governança Corporativa**. São Paulo: IBGC, 2015.

JENSEN, M.C.; MECKLING, W. H. **Teoria WH da empresa**: o comportamento gerencial, custos de agências e estrutura de propriedade. *Journal of Financial Economics*, 1976.

JENSEN, M.C.; MECKLING, William. **Theory of the firm**: governance, residual claims, and organizational forms. 1.ed. Harvard University Press, 2001.

LEAL, Maria José; CAMURI, Walter César. **A governança corporativa e os modelos mundialmente praticados**. *Revista de Ciências Gerenciais*, São Paulo 2008.

LEITE, Elaine da Silveira. **Governança Corporativa e mídia: a construção de uma nova realidade social?** In: V WORKSHOP EMPRESA, EMPRESÁRIOS E SOCIEDADE - O MUNDO EMPRESARIAL E A QUESTÃO SOCIAL, 2006, Porto Alegre.

LODI, J. B. **Governança Corporativa**: O Governo da empresa e o conselho de administração. 8.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

LACOMBE, Francisco. **Dicionário de Negócios**. São Paulo, 2009.

MENDES, Andréa Paula Segatto. **Teoria da Agência Aplicada à Análise de Relações entre os Participantes dos Processos de Cooperação Tecnológica Universidade-Empresa**. 2001.

MONTEIRO, Paulo da Veiga. **E a Governança Corporativa?** *Jornal Valor Econômico*. São Paulo, Caderno Eu & Meu Dinheiro, 25 março 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. **Governança Corporativa na Prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djama de Pinho Rebouças de. **Governança corporativa na prática: integrando acionistas, conselho de administração e diretoria executiva na geração de resultados.** 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PERUCH, Tamires Diogo. **Melhores práticas de Governança Corporativa para pequenas e médias empresas.** Criciúma. Monografia (Graduando em Ciências Contábeis). UNESC, 2013.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa.** 5. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

SANTOS, Eduardo José dos. **Governança corporativa e políticas públicas: uma análise da Reforma à Lei 6.404/76 sob a ótica da proteção aos acionistas minoritários.** Curitiba: Juruá, 2008

SIFFERT, Nelson. **Governança Corporativa: Padrões Internacionais e Evidências Empíricas no Brasil nos Anos 90.** Revista do BNDES, Rio de Janeiro, v. 9, jun. 1998.

SILVA, André Luiz Carvalhal da. **Governança corporativa e sucesso empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma.** São Paulo: Saraiva, 2006.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas.** São Paulo: Atlas, 2006.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança corporativa nas empresas: guia prático de orientação para acionistas, investidores, conselheiros de administração e fiscal, auditores, executivos, gestores, analistas de mercado e pesquisadores.** São Paulo: Atlas, 2012.

SILVEIRA, Alexandre Di Micele da. **Governança Corporativa, Desempenho e Valor da Empresa no Brasil.** São Paulo, 2002. Originalmente apresentada como dissertação, Universidade de São Paulo (USP), 2002.

SILVEIRA, Alexandre Di Micele da; CARVALHO, Tatiana Giovannini de. **Impacto da divulgação de deficiências materiais nos controles internos sobre o preço das ações de empresas latino-americanas: Evidências da Seção 404 da SOX.** São Paulo: USP (Universidade de São Paulo), 2009.

SILVEIRA, Alexandre Di Miceli da. **Governança Corporativa no Brasil e no mundo: teoria e prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia e. **Governança Corporativa e o conflito de interesses nas sociedade anônimas.** São Paulo: Atlas, 2005.

Vieira, E. R. & Corrêa, V. P. (2004). **Governança Corporativa: Uma análise de sua evolução e impactos no mercado de capitais brasileiros.** Revista do BNDES.

VILELA, Bruno Guedes. **O Novo Mercado e a Governança Corporativa no Brasil.** 2005.

Yin R. Estudo de caso: **planejamento e métodos**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman; 2001.

WESTON, J. Fred, BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2004.

APÊNDICE(S)

Questionário

1- Entrevista do funcionário que está fornecendo as informações com as seguintes questões:

1.1. Qual é o seu nome?

Resposta: Filipe de Freitas Sodré da Nóbrega

1.2. Qual é a sua formação?

Resposta: Oficial de Operações Aeroportuárias/Piloto aviador de caça-bombardeiro SU-25 (força aérea angolana) / Mestre em ciências empresariais (Universidade Fernando Pessoa-Porto-Portugal).

1.3. A quanto tempo trabalha na ENANA?

Resposta: 19 anos.

1.4. Qual é o seu cargo/função atual?

Resposta: Diretor do Gabinete de auditoria interna-ENANA - E.P.

1.5. A quanto tempo trabalha nesta área?

Resposta: 4 anos.

1.6. Alguma vez já trabalhou em outra área? Que sim, quais funções que desempenhou?

Resposta: Sim. Diretor adjunto do aeroporto internacional 4 de Fevereiro-Luanda (AIL)/ Chefe DPTO de exploração do AIL/ Diretor Comercial da ENANA/ Diretor do Gabinete de Estudos, Planeamento e estatística da ENANA/ Assessor do Diretor de finanças ENANA/ Assessor financeiro do Presidente do Conselho de Administração da ENANA.

2. Questionário

2.1. A ENANA adota alguma prática de Governança Corporativa?

Resposta: Sim

2.2. Se sim, qual é o modelo?

Resposta: Baseada na Lei nº 9/95. Lei das empresas públicas.

2.3. Como funciona a transparência das informações ou de dados na ENANA?

Resposta: Toda a informação de gestão e operacional é analisada e verificada por órgãos de controlo interno, compiladas e verificadas pelo Gabinete de estudos e planeamento e estatística. Que tem a incumbência de produzir relatórios trimestrais a serem submetidos aos órgãos superiormente hierárquicos. É elaborado no fim do exercício económico o relatório e contas que é verificado pelo conselho fiscal e pelo auditor externo.

2.4. Qual é a relação da direção com os funcionários?

Resposta: A relação com os funcionários é boa, pois todas as questões conflituantes são resolvidas no diálogo com a entidade sindical, associações profissionais em colaboração permanente com o gabinete jurídico e contencioso laboral da empresa.

2.5. Como funciona prestação de conta ao acionista/estado?

Resposta: A prestação de contas ao acionista (estado) é realizado na base de apresentação de relatórios trimestrais e anual ao Instituto das empresas Públicas, Ministério da economia e Ministérios das finanças.

2.6. Como está estruturado o organograma da ENANA?

Resposta: Organograma da ENANA

2.9. Qual é a relação da ENANA no que diz respeito aos seus fornecedores, clientes?

Resposta: Com os fornecedores em geral é regular dentro das normas de ética e bom relacionamento, não deixando de descurar alguns constrangimentos financeiros derivados da conjuntura económica e financeira que o país atravessa. SD mesmo modo em relação aos clientes temos registado o crescimento de clientes com contas a pagar, o que tem se refletido na gestão orçamental (tesouraria), contudo temos entabulado negociações com fornecedores e clientes para a renegociação de dívidas.

2.10. Qual é o poder de influência dos fornecedores, clientes ou dos acionista/estado na tomada de decisões?

Resposta: Em certa medida Influência destes principalmente clientes, que são na sua maioria entes públicos (estado), que até são os maiores devedores, tem influenciado sobremaneira a tomada de decisões, uma vez que por se tratar de uma empresa tutelada pelo estado (ministério dos transportes), existe muita interferência deste na tomada de decisões estratégicas.

2.11. Qual é o fator com maior relevância na tomada de decisão: o posicionamento dos acionista/estado ou dos fornecedores, clientes?

Resposta: O estado, via Ministério dos transportes.

2.12. Quais são as práticas para atrair novos clientes ou fornecedores?

Resposta: Está a decorrer desde o princípio do 2º trimestre um programa de marketing aeroportuário com medidas de redução de valores nas despesas de ocupação de espaços e partilha de riscos operacionais com clientes que ocupam espaços nas aerogares dos aeroportos e a mobilização dos empresários para atração de investimentos, principalmente no negócio não aviação. Quanto aos operadores aéreos está em curso um programa gizado de melhorias da segurança aérea com vista a atrair para o nosso espaço aéreo mais tráfego comercial. No que se refere aos fornecedores não temos programas dirigidos para atrair, mas para a melhoria do ambiente de negócios aos já cadastrados com os quais temos parcerias dada a especificidade do negócio aeroportuário e aéreo.

2.13. Quais são as práticas de tomada de decisão, para busca de inovação e resolução de conflitos dentro da ENANA?

Resposta: A inovação espelha-se nos comitês de especialidade existentes onde os funcionários da empresa são estimulados a participar nos grupos temáticos para análise e discussão de questões atinentes a gestão administrativa financeira e operacional e daí buscar ideias inovadoras que conduzam a melhorias. No que refere a resolução de conflitos a estratégia prima pelo diálogo permanente com os parceiros sociais.

2.14. A empresa possui uma parte de sua estrutura organizacional (área, departamento, diretoria, comitê, Conselho, etc.) dedicada às questões socioambientais?

Resposta: Sim. O Gabinete de Qualidade e Ambiente.

2.15. Como funcionam os seguintes itens na ENANA?

Resposta:

1. Sócio/Propriedade: na base da Lei 9/95- Lei das empresas públicas, estatutos da ENANA- Decreto nº 27/98 de 21 de Agosto, Lei geral do trabalho, Lei 7/15 e demais legislação conexa.

2. Conselho de administração: reúne-se ordinariamente de um em um mês e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente, por sua iniciativa, a pedido do Conselho Fiscal ou requerimento da maioria dos membros. As deliberações só poderão ser tomadas na presença da maioria dos seus membros em exercício. Nas reuniões poderão estar presentes outras pessoas especialmente convocadas para efeito, mas sem direito a voto.

3. Auditoria independente: funciona na base de um contrato de prestação de serviços, a ser validado pelo Instituto das Empresas Públicas.

4. Gestão: funciona dos princípios estabelecidos pelos regulamentos internos e demais legislação nacional específica e internacional (áreas operacionais, normativos técnicos a luz da ICAO; ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DA AVIAÇÃO CIL).

5. Conselho fiscal: reúne-se ordinariamente uma vez por trimestre e extraordinariamente sempre que convocado pelo Presidente, por sua iniciativa ou à solicitação fundamentada de qualquer dos vogais.

6. Conduta e conflito de interesses: são executados à luz dos tribunais do sistema de justiça constituídos.

2.16. A empresa divulga informações sobre o seu desempenho socioambiental?

Resposta: A divulgação ainda é muito embrionária, isto é, muito pouca.

2.17. Como é que o conselho administrativo é formado e quantas pessoas fazem parte?

Resposta: Conselho de Administração da ENANA, E.P:

Manuel L. Ferreira de Ceita - Presidente do Conselho de Administração;

Emanuel do Sacramento Vieira Candengue - Administrador;

Diógenes Manuel Silvestre da Silva - Administrador;

Miguel Domingos Gabriel - Administrador;

Maria Engrácia Sala Paredes - Administradora e

Pedro João Valente - Administrador não Executivo.

2.18. Indique para quais tipos de risco a empresa possui um sistema de monitoramento implementado, e como esses riscos são reportados ao Conselho de Administração da companhia?

Resposta: Os maiores riscos a gestão da empresa, estão associados aos:

- Riscos financeiros
- Riscos operacionais

Estes são reportados ao conselho de administração, por via de relatórios de progressão trimestrais.