

A INSTRUÇÃO 586 DA CVM E O ISOMORFISMO INSTITUCIONAL NAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA DAS EMPRESAS LISTADAS NO IBRX50: O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

*^A Vivian Luiz Coco, ^B Adriano Checchetto Hemerly, ^C Victor da Conceição Betini Ferreira & ^C José Francisco Rezende

^A Centro Universitário IBMEC – Rio de Janeiro, (Brasil). vivian.coco@lickslegal.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-6220-3343>

^B Centro Universitário IBMEC – Rio de Janeiro, (Brasil). adrhemerly@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-8148-2483>

^C Centro Universitário IBMEC – Rio de Janeiro, (Brasil). victorbetini@hotmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-1676-8896>

^D Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro- UFRJ/FACC, Rio de Janeiro, (Brasil). rezende.if@gmail.com Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-9397-205X>

RESUMO

Objetivo do estudo: Examinar a incidência de isomorfismo institucional nas práticas de Governança Corporativa, tendo por base informações prestadas à Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no tocante ao Informe sobre o Código Brasileiro de Boas Práticas – Companhias Abertas. **Metodologia/abordagem:** Para identificar isomorfismo institucional nas práticas de Governança Corporativa afins à instância do Conselho de Administração – um dos cinco tópicos do informe à Comissão de Valores Mobiliários CVM –, foi realizado estudo descritivo e comparativo a partir das informações secundárias disponíveis no site da CVM. A amostra, para o exercício fiscal de 2018 contempla 45 empresas com papéis de maior liquidez e representatividade do mercado de ações brasileiro, listadas no Índice Brasil 50 (IBrX 50) da B3 (BOVESPA). **Originalidade/Relevância:** O estudo enquadra a aplicação da Resolução 586 como mecanismo de regulação e identifica a aplicação superficial e pouco objetiva por parte das organizações que deveriam prestar informações públicas. **Principais resultados:** Os resultados forneceram subsídios para reforçar a suposição de que empresas do IBrX50 adotam e/ou divulgam situações isomórficas no que tange às Boas Práticas de Governança Corporativa adotadas pelo Conselho de Administração. O estudo contribui para a propagação de práticas de governança e para a identificação de vieses na aplicação da Instrução 586. **Contribuições teóricas/metodológicas:** Os achados demonstram associações entre Teoria Institucional e as chamadas Práticas de Boa Governança, enfatizando a possibilidade de isomorfismo. A abordagem gráfica para os itens de análise permite destacar as práticas de boa governança mais citadas. **Contribuições sociais / para a gestão:** O estudo aponta a ocorrência de práticas isomórficas e a inconveniência da repetição de padrões que acabam por embaçar a análise específica e individualizada das organizações da amostra.

Palavras-Chave: Teoria Institucional; Isomorfismo Institucional; Governança Corporativa; Conselho de Administração.

Cite as:

Luiz Coco, V., Hemerly, A. C. ., Ferreira, V. da C. B. ., & Rezende, J. F. . (2023). A Instrução 586 da CVM E O Isomorfismo Institucional nas Práticas de Governança Corporativa das Empresas Listadas no IBRX50: O Conselho de Administração. *RGC - Revista De Governança Corporativa*, 9(1), e080. <https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v9i1.80>

<https://doi.org/10.21434/IberoamericanJCG.v9i1.80>



Editorial Details

Double-blind review System

Informações

Recebido 4 Junho 2022
Aceito 10 Agosto 2022

Palavras-chave

Teoria Institucional;
Isomorfismo Institucional;
Governança Corporativa;
Conselho de Administração

Authors' contact:

* Vivian L. Coco

vivian.coco@lickslegal.com

ABSTRACT

Objective: To examine the incidence of institutional isomorphism in Corporate Governance practices, based on information provided to the Securities and Exchange Commission (CVM) regarding the Report on the Brazilian Code of Good Practices – Publicly-held Companies. **Methodology/approach:** To identify institutional isomorphism in Corporate Governance practices related to the Board of Directors – one of the five topics of the report to the CVM Securities and Exchange Commission –, a descriptive and comparative study was carried out based on the secondary information available in the CVM website. The sample, for fiscal year 2018, includes 45 companies with the most liquid and representative negotiations of the Brazilian stock market, listed on the Brazil 50 Index (IBrX 50) of B3 (BOVESPA). **Originality/Relevance:** The study frames the application of CVM's Resolution 586 as a regulatory mechanism and identifies the superficial and non-objective application by organizations that should provide public information. **Main results:** The results provided subsidies to reinforce the assumption that IBrX50 companies adopt and/or disclose isomorphic situations regarding the Good Practices of Corporate Governance adopted by the Board of Directors. The study contributes to the propagation of governance practices and to the identification of biases in the application of Instruction 586. **Theoretical/methodological contributions:** The findings demonstrate associations between Institutional Theory and the so-called Good Governance Practices, emphasizing the possibility of isomorphism. The graphical approach to the analysis items allows highlighting the most cited good governance practices. **Social / management contributions:** The study points to the occurrence of isomorphic practices and the inconvenience of repeating patterns that end up blurring the specific and individualized analysis of the organizations in the sample..

Keywords: Institutional Theory; Institutional isomorphism; Corporate governance; Board of Directors.

Informações

Received 4 June 2022
Accepted 10 August 2022

Palavras-chave

Institutional Theory;
Institutional isomorphism;
Corporate governance;
Board of Directors

INTRODUÇÃO

Os cientistas e pesquisadores da administração, desde o início do século XX, apresentaram teorias para explicar o surgimento das grandes empresas e suas relações com o mercado de capitais. Dentre essas teorias, as mais amplamente estudadas são as de base econômico-financeira, em vista de que grandes empresas são geridas, na sua maioria, por profissionais da área de finanças, com forte repercussão na definição das estratégias (Fligstein e Freeland, 1995). Neste sentido, existe a tendência quanto a resumir os problemas encontrados pela gestão das empresas como sendo de ordem econômica, principalmente quando a empresa possui ações e necessitam do mercado de capitais para custear seu funcionamento.

Porém, escândalos recentes envolvendo grandes corporações e empresas de auditoria e contabilidade afetaram a credibilidade do mercado, apontando a necessidade de mudanças na forma de gestão das grandes corporações e na necessidade de transparência quanto à Governança Corporativa, tanto para os agentes internos (acionistas), quanto para o mercado e a sociedade.

Um dos casos mais representativos seria o da Enron. Fundada em 1985, tornou-se uma gigante do setor elétrico nos Estados Unidos. Nos anos 90, poucas empresas de capital aberto da Bolsa de Valores de Nova York possuíam ações tão caras quanto as da Enron. Seu slogan, “Ask Why”, refletia com clareza o sentimento que contagiava acionistas, que investiam fortunas cada vez maiores em suas ações, e funcionários, incentivados a aplicar toda sua poupança em ações da empresa, um movimento conhecido como *Stock Option*. Seu crescimento foi tão assombroso, que no ano 2000 a empresa chegou ao valor de 68 bilhões de dólares, alcançando a marca da sétima maior companhia dos Estados

Unidos (Assi, 2013). Em 2001, a entidade que regula o mercado de capitais norte-americano, SEC (*US Securities and Exchange Commission*), conduziu uma intensa auditoria na empresa, reconhecendo que durante vários anos os lucros reportados eram maiores do que os reais. Seus principais executivos, Jeff Skilling (CFO) e Ken Lay (Presidente), foram indiciados e declarados culpados, com penas que somam 185 anos de prisão (Carvalho, 2014).

Diante de todo esse quadro, o principal questionamento foi acerca do papel desempenhado pela auditoria independente que tinha o dever de informar todas estas operações de forma transparente para o mercado. No caso da “Enron”, a auditoria responsável pelos balanços há quase 10 anos era a Arthur Andersen, que também prestava consultoria à empresa. A prática dessas duas atividades pela mesma empresa é conflitante, pois quem deve fiscalizar e legitimar os dados apresentados não pode ser o mesmo grupo que emitiu esses dados. No Brasil, a incompatibilidade de tais atividades é disciplinada pela instrução normativa nº 308/1999 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), entidade responsável pela regulamentação, normatização e fiscalização do mercado de capital aberto no Brasil.

Escândalos como o da Enron mostraram a importância da Governança Corporativa como instrumento de controle e transparência das grandes corporações. Neste sentido, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a CVM têm empreendido esforços para garantir ao mercado e à sociedade a fidelidade dos dados apresentados pelas empresas de capital aberto no país.

Em 08 de junho de 2017 foi publicada a instrução normativa 586 da CVM, que atualiza a instrução normativa 480 de 2009 que dispõe, dentre outras coisas, sobre o envio do “Informe sobre o Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas”, que visa a divulgação das informações sobre a aplicação das boas práticas de governança previstas no Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas, que deve ser enviado eletronicamente para a CVM todos os anos pelas companhias de capital aberto que compõem o Índice Brasil 100 (IBrX 100) ou IBOVSPA. Este formulário possui 31 perguntas, subdivididas em cinco categorias, sendo elas: (i) Acionistas; (ii) Conselho de Administração; (iii) Diretoria; (iv) Órgãos de Fiscalização e Controle e (v) Ética e Conflito de Interesses. Os questionamentos seguem o modelo “pratique ou explique”, em que as empresas devem apresentar uma justificativa sempre que responderem não seguir ou seguir parcialmente determinada prática de Governança Corporativa.

De acordo com Scott (2008), há um caráter legitimador na Governança Corporativa, já que a legitimidade é o ponto central no institucionalismo organizacional. Tendo em vista o ano de 2018 ter sido o primeiro em que as empresas responderam essa nova versão do “Informe sobre o Código de Governança Corporativa”, entendemos relevante analisar criticamente as respostas apresentadas, tendo como pano de fundo a legitimidade perante o mercado e o isomorfismo institucional.

Devido à profundidade da análise das respostas apresentadas e ao tempo disponível para o estudo, este estudo ficou delimitado a uma das cinco categorias do Informe, sendo esse o Conselho de Administração. A escolha se deve ao fato de o Conselho de Administração ser, segundo o IBGC, o principal mecanismo utilizado pela Governança Corporativa: “*seu papel é ser o elo entre a propriedade e a gestão para orientar e supervisionar a relação desta última com as demais partes interessadas*” (IBGC, 2009, p.29). Sendo a transparência um dos princípios básicos da Governança Corporativa, ao manter um Conselho de Administração estruturado, as empresas transmitem maior segurança ao mercado.

Assim, o objetivo desse estudo é descrever e examinar a incidência de isomorfismo institucional nas respostas ao Informe de Governança Corporativa da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) no ano de 2018, tomando como base as empresas do Índice Brasil 50 (IBrX 50). A análise das informações repassadas à CVM em 2018 é fundamentada nos conceitos de “legitimidade e teoria institucional” e de “isomorfismo institucional”, tópicos explorados por vasta literatura da área de Administração.

Esse estudo, de orientação prioritária a praticantes, segue o método científico e é formado por esta introdução e outros seis tópicos, sendo que os tópicos 2 e 3 apresentam o arcabouço teórico utilizado para sustentar o desenvolvimento da pesquisa e posterior discussão dos resultados obtidos. O tópico 4 apresenta os procedimentos aplicados, enquanto o tópico 5 traz a discussão dos resultados obtidos. Por fim, o tópico 6 apresenta as considerações finais.

1. LEGITIMIDADE, TEORIA INSTITUCIONAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com Enrione *et al* (2006), a adesão por parte das organizações aos princípios e práticas de Governança Corporativa indica também a aquiescência a padrões de conduta legitimamente aceitos na sociedade. O significado das práticas e códigos de governança não tem papel relacionado somente à proficuidade dos mercados, mas também tem função legitimadora (Aguilera & Cuervo-Cazurra, 2004).

A legitimidade das práticas da Governança Corporativa tem como base, além da ordem racional-utilitária, questões de ordem social e simbólica, como por exemplo regras de justiça distributiva entre os acionistas minoritários perante os majoritários. A importância do fenômeno da legitimidade é claramente notada em empresas de capital aberto por abarcar expectativas dos acionistas sobre as informações publicadas (Rossoni & Machado-da-Silva, 2010).

Conforme dito anteriormente, Scott (2008) afirma que a Teoria Institucional possui como ponto central a consideração do ambiente em busca da legitimidade. Sob esse ponto de vista, as corporações precisam aderir a regras e crenças institucionalizadas para que sejam consideradas como legítimas no ambiente em que estão inseridas (Tolbert & Zucker, 1999).

De acordo com o Institucionalismo, uma organização tem predisposição à adoção de discursos e práticas vinculadas à Governança Corporativa se entender que isso é uma forma de demonstrar seu comprometimento e aquiescência em relação aos padrões sociais e de mercado e, dessa forma, alcançar a legitimidade no ambiente em que está inserida. Esse fenômeno foi estudado e classificado por Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio & Powell (1983) como isomorfismo institucional.

2. ISOMORFISMO INSTITUCIONAL E GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com os conceitos afins ao isomorfismo institucional (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio e Powell, 1981), as organizações tendem a acatar o discurso e as práticas relacionadas à Governança Corporativa se isso for necessário para que elas demonstrem estar comprometidas e de acordo com os padrões sociais, alcançando, assim, sua legitimação (Scott, 2008; DiMaggio e Powell, 2005).

Existem três mecanismos através dos quais a prática do isomorfismo institucional acontece: (i) isomorfismo coercitivo, que deriva de pressão formal ou informal exercida por organizações em que há dependência, influências políticas, legais e questões de legitimidade; (ii) isomorfismo mimético, que resulta de respostas padronizadas à incerteza, onde as organizações que não sabem como agir ou reagir a determinada pressão do ambiente tendem a copiar as outras organizações que consideram bem sucedidas; e (iii) isomorfismo normativo, associado à profissionalização provocada por entidades reguladoras e os próprios profissionais que buscam fazer um esforço coletivo para controlar os procedimentos, definirem as condições e métodos de trabalho (DiMaggio & Powell, 1983).

Importante ressaltar que os três mecanismos do isomorfismo institucional não são excludentes entre si, e a incidência varia de acordo com o peso que cada um desses mecanismos pode ter naquele ambiente ou sociedade (Machado-da-Silva et al., 2003).

Entretanto, mesmo em ambiente sob forte influência das forças isomórficas, as organizações e seus agentes podem agir com uma determinada autonomia (Meyer & Rowan, 1977).

Diante deste contexto, é razoável considerar e propor que determinadas práticas de Governança Corporativa podem ser percebidas como legítimas e eficazes, influenciando assim em um provável isomorfismo institucional tanto na aplicação quanto nas respostas dessas organizações ao Informe de Governança Corporativa submetido à CVM em 2018.

3. PROCEDIMENTOS

A pesquisa é de natureza exploratória e descritiva (Creswell, 2010), pois tem o objetivo de identificar o isomorfismo institucional nas práticas de governança corporativa do conselho administrativo das maiores empresas de capital aberto no país.

A amostra foi extraída do Índice Brasil 50 (IBrX 50), sendo consideradas as empresas com os 45 ativos de maior liquidez e representatividade do mercado de ações brasileiro — dos 50 papéis que compõem o índice, há repetições para empresas com duas classes de ações negociadas —, segundo esse índice do primeiro quadrimestre de 2019.

Os dados, secundários, para análise e discussão foram originalmente coletados pela CVM (conforme Instrução 586 de 2017, Subseção VI), consistindo nas respostas para o modelo “aplique ou explique” na adoção de práticas recomendadas ao “Conselho de Administração”, estabelecidas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas. As respostas objetivas determinadas pelo modelo são limitadas por “sim”, “não”, “parcialmente” e “não se aplica”. Para cada resposta objetiva, as empresas tem liberdade para explicar, discursivamente, seus motivos.

Os dados obtidos a partir do sítio eletrônico da CVM, em abril de 2019, CVM foram analisados com base em técnicas de estatística descritiva.

As explicações fornecidas pelas empresas que responderam “Sim” (já adotam determinadas práticas recomendadas pelo referido código) não foram consideradas na análise desta pesquisa, porém, tais afirmações objetivas foram consideradas como parte da análise e discussão.

As explicações das empresas que responderam “Não” ou “Parcialmente” na adoção das práticas do código foram analisadas para discussão. Desse universo, 177 explicações

foram estudadas na busca de evidências de algum tipo de isomorfismo institucional no que tange às práticas de Governança Corporativa do Conselho de Administração dessas organizações.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Em relação às empresas participantes, aquelas que possuem atividades fins predominantemente industrial e de prestação de serviços compõem maioria, enquanto as de atividade comercial e financeira representam uma minoria de menos de 30% do total estudado (Tabela 1).

Tabela 1 – Composição da Amostra por Setor Econômico

Ramo de atividade predominante	Frequência	%
Comércio	7	16%
Indústria	19	42%
Instituição Financeira	6	13%
Serviços	13	29%
Total de empresas	45	100%

Fonte: os autores

5.1 Respostas Objetivas

Nenhuma das empresas estudadas respondeu “não se aplica” para as práticas recomendadas ao “Conselho de Administração” estabelecidas pelo Código Brasileiro de Governança Corporativa.

As repostas objetivas (Tabela 2) caracterizam a incidência de isomorfismo institucional, entre as mais importantes empresas de capital aberto do Brasil, além das que atuam em mercados estrangeiros competitivos buscando atrair investimentos — na declaração da adoção de práticas de governança referentes às quatro atribuições pertinentes ao conselho de administração (78%), às quatro determinações que devem constar em seus regimentos internos (87%), à adoção de programa de integração para novos membros do conselho de administração no intuito de capacitá-los para o cargo (73%), e às regras de remuneração dos seus conselheiros (82%).

O mesmo pode ser afirmado quanto a adoção quase plena (93%) da não acumulação de cargos de diretor-presidente e presidente do conselho de administração e plena (100%) na prática do registro de tomada de decisões das pessoas presentes, dos votos divergentes e das abstenções de voto, redigidas de forma clara nas atas de reunião do conselho.

É possível notar uma maioria, porém menos demarcada, do número de empresas que declararam aderir às práticas relativas às reuniões do conselho de administração, e que praticamente a metade das empresas (51%) adotam prática de manter processo anual de avaliação do desempenho do conselho de administração e dos respectivos comitês, a prática de aprovação e atualização do plano de sucessão do diretor-presidente por parte do conselho de administração, bem como a adoção de política de indicação dos membros do conselho.

Tabela 2- Aplicação do Código Brasileiro de Governança Corporativa em Companhias Listadas na B3 - IBRX 50 – Práticas Referentes ao Conselho de Administração							
Item	Prática Recomendada	Respostas					
		Sim		Não		Parcial	
		#	%	#	%	#	%
Atribuições	2.1.1 - O conselho de administração deve, sem prejuízo de outras atribuições legais, estatutárias e de outras práticas previstas no Código: (i) definir as estratégias de negócios, considerando os impactos das atividades da companhia na sociedade e no meio ambiente, visando a perenidade da companhia e a criação de valor no longo prazo; (ii) avaliar periodicamente a exposição da companhia a riscos e a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos, dos controles internos e do sistema de integridade / conformidade (compliance) e aprovar uma política de gestão de riscos compatível com as estratégias de negócios; (iii) definir os valores e princípios éticos da companhia e zelar pela manutenção da transparência do emissor no relacionamento com todas as partes interessadas; (iv) rever anualmente o sistema de Governança Corporativa, visando a aprimorá-lo.	35	78	0	-	10	22
Composição	2.2.1 - O estatuto social deve estabelecer que: (i) o conselho de administração seja composto em sua maioria por membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes; (ii) o conselho de administração deve avaliar e divulgar anualmente quem são os conselheiros independentes, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência.	9	20	12	27	24	53
	2.2.2 - O conselho de administração deve aprovar uma política de indicação que estabeleça: (i) o processo para a indicação dos membros do conselho de administração, incluindo a indicação da participação de outros órgãos da companhia no referido processo; (ii) que o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções e a diversidade de conhecimentos, experiências, comportamentos, aspectos culturais, faixa etária e gênero.	23	51	19	42	3	7
Presidente	2.3.1 - O diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração.	42	93	3	7	0	-
Avaliação	2.4.1 - A companhia deve implementar um processo anual de avaliação do desempenho do conselho de administração e de seus comitês, como órgãos colegiados, do presidente do conselho de administração, dos conselheiros, individualmente considerados, e da secretaria de governança, caso existente.	23	51	14	31	8	18
Planejamento da sucessão	2.5.1 - O conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração.	23	51	18	40	4	9
Integração	2.6.1 - A companhia deve ter um programa de integração dos novos membros do conselho de administração, previamente estruturado, para que os referidos membros sejam apresentados às pessoas-chave da companhia e às suas instalações e no qual sejam abordados temas essenciais para o entendimento do negócio da companhia.	33	73	6	13	6	13
Remuneração	2.7.1 - A remuneração dos membros do conselho de administração deve ser proporcional às atribuições, responsabilidades e demanda de tempo. Não deve haver remuneração baseada em participação em reuniões, e a remuneração variável dos conselheiros, se houver, não deve ser atrelada a resultados de curto prazo.	37	82	0	-	8	18

Regimento interno	2.8.1 - O conselho de administração deve ter um regimento interno que normatize suas responsabilidades, atribuições e regras de funcionamento, incluindo: (i) as atribuições do presidente do conselho de administração; as regras de substituição do presidente do conselho em sua ausência ou vacância; (iii) as medidas a serem adotadas em situações de conflito de interesses; e (iv) a definição de prazo de antecedência suficiente para o recebimento dos materiais para discussão nas reuniões, com a adequada profundidade.	39	87	4	9	2	4
Reuniões	2.9.1 - O conselho de administração deve definir um calendário anual com as datas das reuniões ordinárias, que não devem ser inferiores a seis nem superiores a doze, além de convocar reuniões extraordinárias, sempre que necessário. O referido calendário deve prever uma agenda anual temática com assuntos relevantes e datas de discussão.	29	64	4	9	12	27
	2.9.2 - As reuniões do conselho devem prever regularmente sessões exclusivas para conselheiros externos, sem a presença dos executivos e demais convidados, para alinhamento dos conselheiros externos e discussão de temas que possam criar constrangimento.	25	56	11	24	9	20
	2.9.3 - As atas de reunião do conselho devem ser redigidas com clareza e registrar as decisões tomadas, as pessoas presentes, os votos divergentes e as abstenções de voto.	45	100	0	-	0	-

Nota: N = 45

Elaboração: Os autores

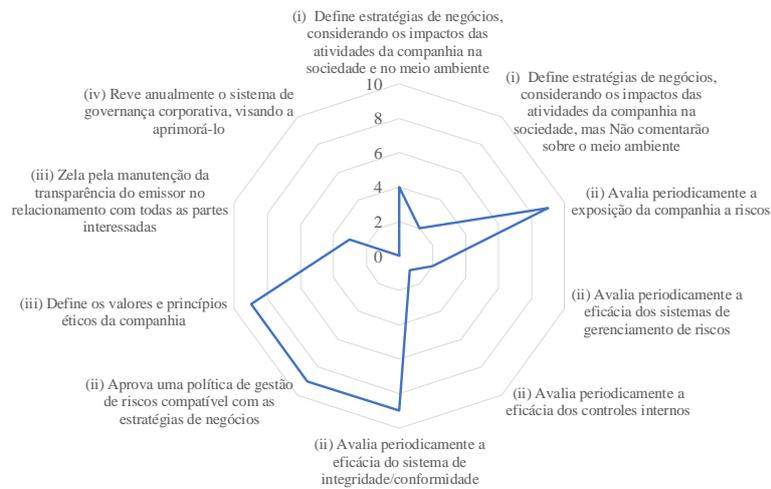
Apesar da adoção significativa dessa última prática, que faz parte do item “Composição do conselho de administração”, 80% das empresas afirmaram que seus estatutos não estabelecem, total ou parcialmente, que os membros do conselho sejam em sua maioria membros externos, tendo, no mínimo, um terço de membros independentes, e que o conselho de administração deve avaliar e divulgar anualmente quem são os conselheiros independentes, bem como indicar e justificar quaisquer circunstâncias que possam comprometer sua independência (prática 2.2.1).

5.2 Empresas que responderam “Não ou Parcialmente”

Na investigação das informações fornecidas pela minoria das empresas que responderam “parcialmente” às práticas 2.1.1 (22%) — Figura 1 —, também foram observadas algumas evidências de isomorfismo institucional. Nove dentre as dez empresas afirmaram que o conselho de administração avalia periodicamente a exposição da companhia aos riscos, e a eficácia do sistema de integridade/conformidade (*compliance*), bem como o conselho aprovar política de gestão de riscos compatível com as estratégias de negócios e definir valores e princípios éticos da companhia.

Menos da metade dessas dez empresas comentaram que o conselho de administração define estratégias de negócios considerando os impactos das atividades da companhia na sociedade e no meio ambiente, ou avalia periodicamente a eficácia dos sistemas de gerenciamento de riscos e dos controles internos, ou mesmo zela pela manutenção da transparência do emissor no relacionamento com todas as partes interessadas. O fato mais relevante no tocante às práticas 2.1.1 é que nenhuma das empresas declarou rever anualmente o sistema de Governança Corporativa, visando a aprimorá-lo, o que fornece uma evidência forte da falta de interesse em ser protagonista de alguma prática nova.

Figura 1 –Aplicação Parcial das Práticas de Atribuições do Conselho de Administração



Das 36 empresas (80%) que responderam “não” ou “parcialmente” para as práticas 2.2.1, item (i), — Figura 2 —, foi verificado que 32 confirmaram que seus estatutos sociais não estabelecem que o conselho de administração tenha, no mínimo, um terço de membros independentes, e 22 confirmam que esses também não estabelecem que o mesmo conselho seja composto em sua maioria por membros externos. A constatação mais importante a respeito do item (i) é que 26 das empresas justificaram seguir às práticas do “Regulamento do Novo Mercado” e “B3”, como referência.

Em relação as práticas propostas pelo item (ii), 21 empresas confirmaram também que seus estatutos sociais não estabelecem que o conselho de administração deva avaliar e divulgar anualmente quem são os conselheiros independentes, e um número quase idêntico confirma que tais estatutos também não estabelecem que esses conselhos devam indicar e justificar quaisquer circunstância que possam comprometer a independência dos conselheiros — Figura 3. A constatação de maior relevância na análise dessas justificativas foi a de que 11 empresas alegaram que parte ou grande parte das informações e critérios requeridos pelo item (ii) estão dispostos anualmente em seus Formulário de Referência.

Outro ponto relevante observado foi que, apesar de confirmarem o não estabelecimento das práticas 2.2.1, 16 empresas afirmaram que, na prática, seu conselho de administração é composto por maioria de participantes externos, e 10 afirmaram que esse é composto por, no mínimo, um terço de conselheiros independentes. No mesmo sentido, quatro empresas explicaram que seus conselhos de administração avaliam e divulgam anualmente quem são os conselheiros independentes, porém somente duas afirmaram que esses indicam e justificam quaisquer circunstâncias que possam comprometer a independência de seus membros, apesar de não haver qualquer normatização dessas práticas em seus estatutos.

Figura 2 – Aplicação Parcial das Práticas de Composição do Conselho de Administração

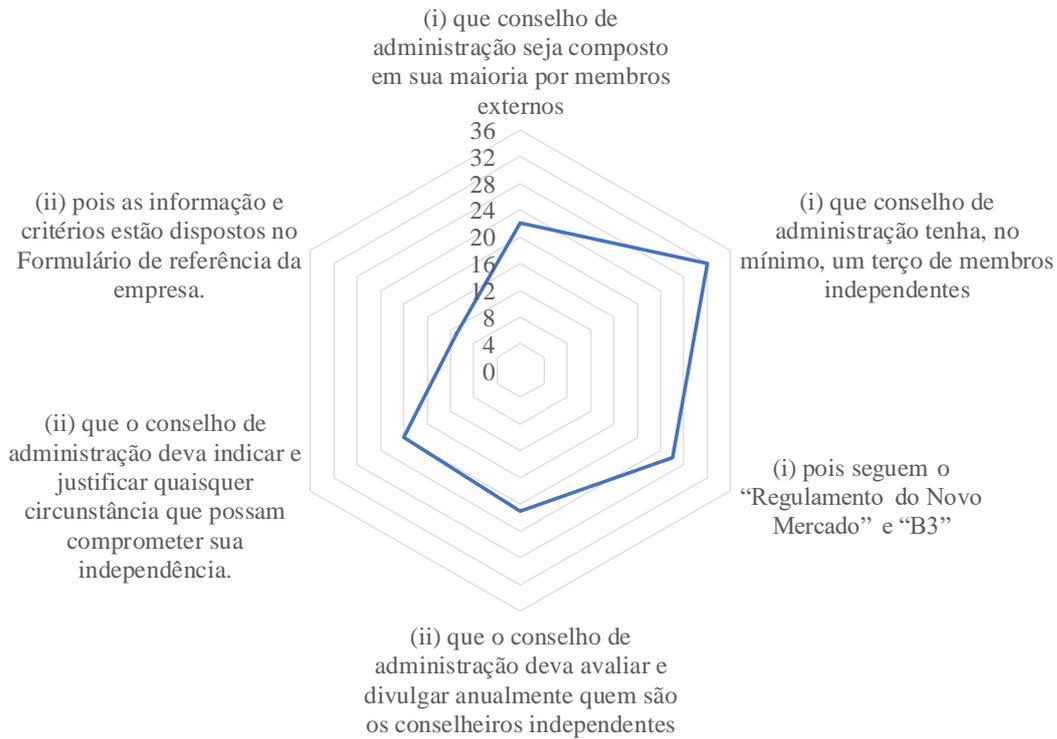
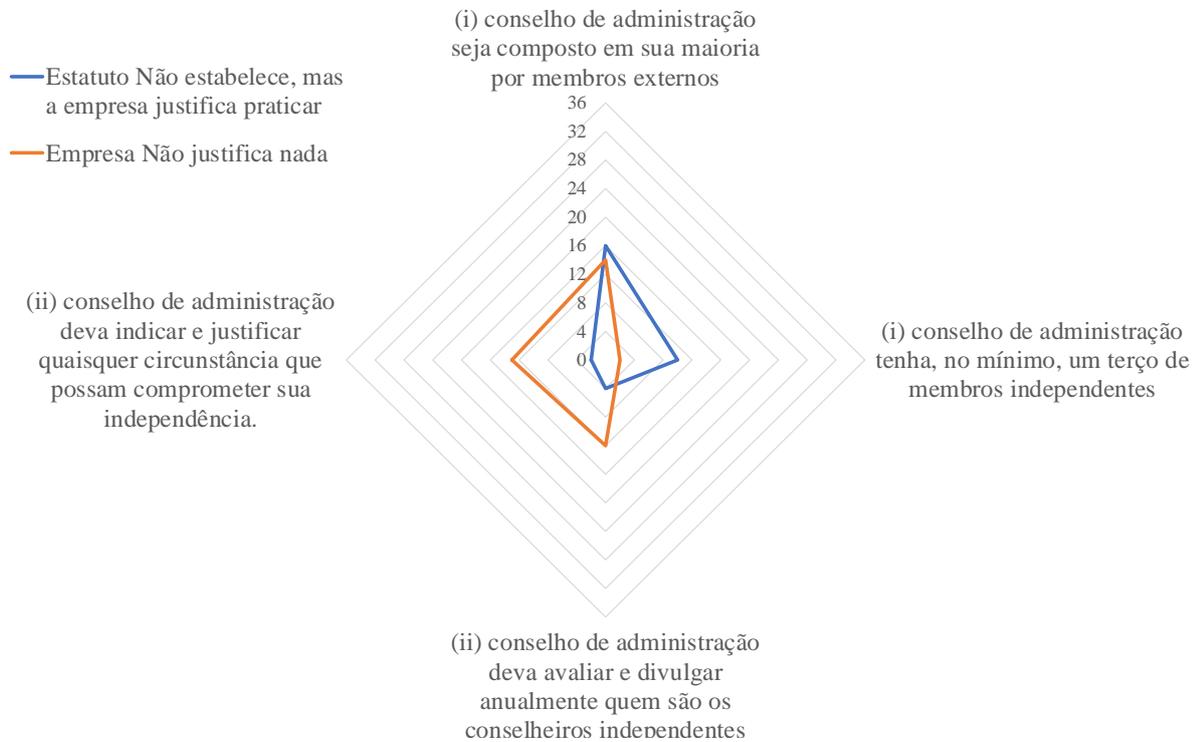


Figura 3 – Independência na Composição do Conselho

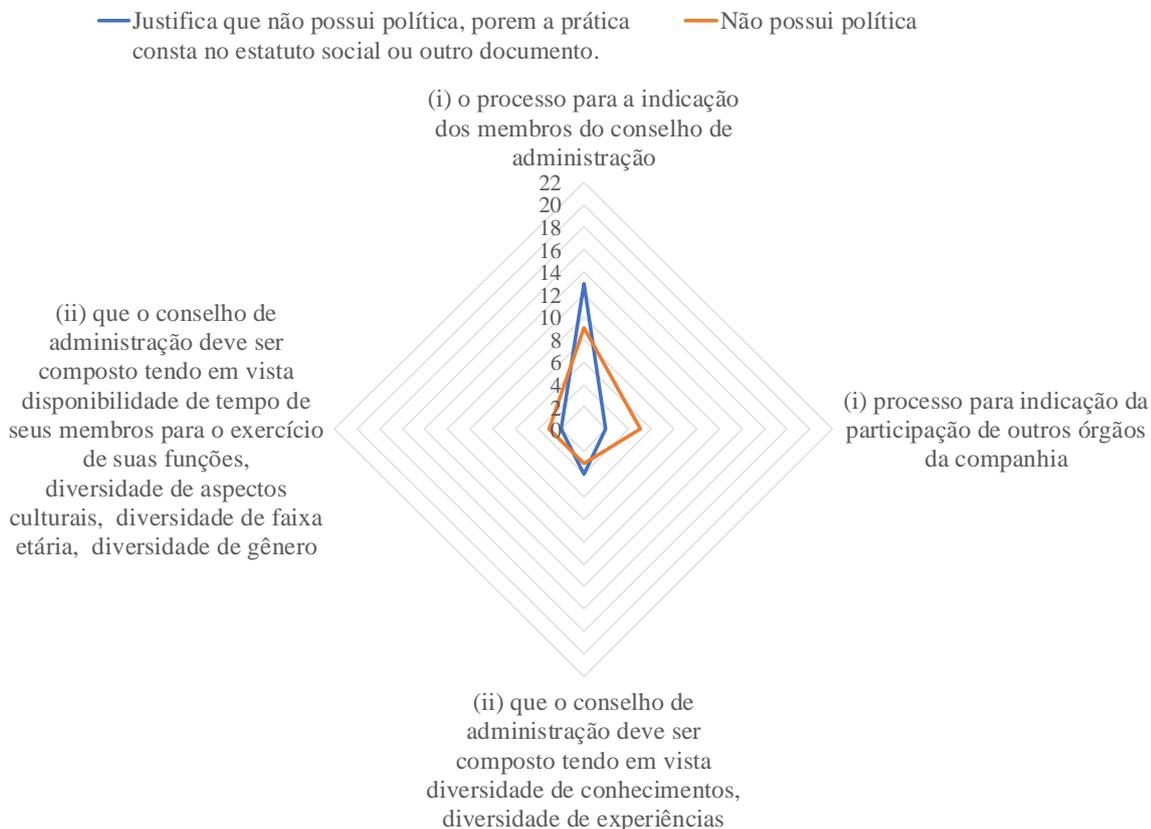


Em relação às práticas dispostas no item 2.2.2, das 22 empresas (49%) que não as adotaram e portanto responderam “não” ou “parcialmente”, nove afirmaram não ter política alguma aprovada pelo conselho de administração em relação a um processo para a

indicação dos membros do conselho de administração, porém 13 comentaram que, apesar de não haver política expressa, esta prática consta no estatuto social ou em outro documento normativo da empresa — Figura 4.

O que chama a atenção neste item é que do total dessas 22 empresas, menos de um quinto deu a mesma justificativa de constar em alguma de suas normas corporativas as práticas de existir um processo para indicação da participação de outros órgãos da companhia, ou mesmo que o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, a diversidade de experiências e a diversidade de comportamentos, a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções, a diversidade de aspectos culturais, a diversidade de faixa etária e a diversidade de gênero. Em relação a essas últimas práticas, mais de 80% declarou não haver política alguma, ou não deram nenhuma justificativa a respeito desse assunto.

Figura 4 – Indicação dos Conselheiros de Administração



Como já comentado, apenas três empresas dentre 45 pesquisadas alegaram não adotar a prática de não acumulação dos cargos de diretor-presidente e presidente do conselho de administração (prática do item 2.3.1). Duas delas alegaram que não consideram a acumulação dos cargos uma questão prejudicial para a empresa, e uma justificou que o estatuto social autoriza, no caso de vacância, de forma excepcional.

A prática do item 2.4.1 diz respeito ao processo de avaliação anual de desempenho do conselho de administração e seus comitês, estabelecendo que cada membro deve ser avaliado individualmente. Vinte e três empresas (51% da amostra) responderam “Sim”, afirmando que há um processo de avaliação anual dos membros da administração. Quatorze empresas (31% da amostra avaliada) responderam “Não”, afirmando que não há

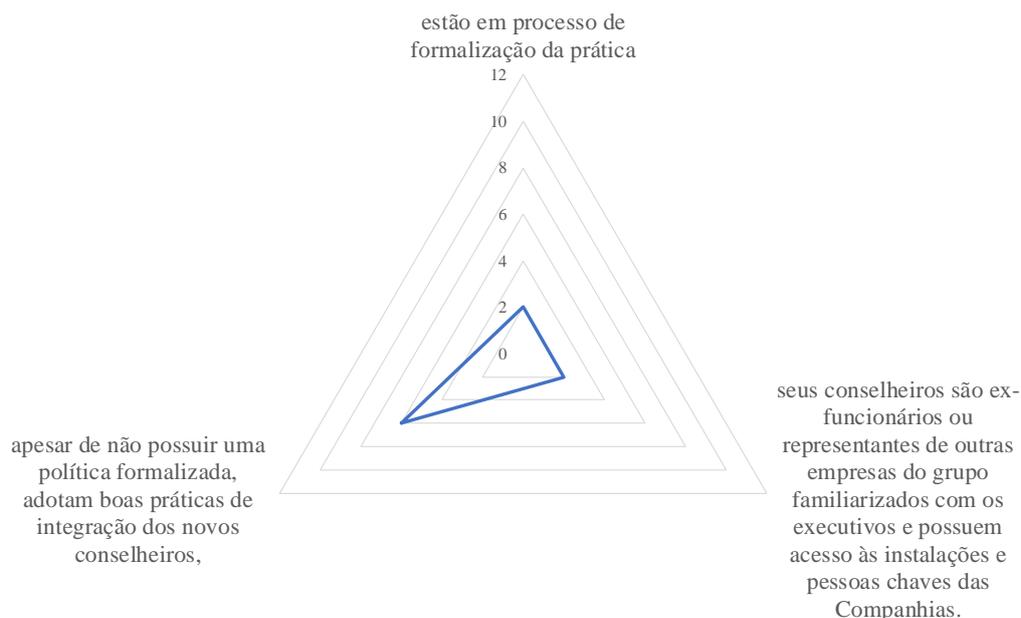
um processo anual de avaliação da administração. Interessante destacar que, ao avaliar as justificativas das 14 empresas que responderam “Não”, foi identificado que 11 delas apresentaram o mesmo padrão de resposta, afirmando que não há um processo anual de avaliação de desempenho, porém estão em fase de elaboração de um processo que será implementado até 2021. Ainda, oito empresas (18% da amostra avaliada) responderam “Parcialmente”. As justificativas neste caso compreendem duas alternativas: (i) a avaliação dos conselheiros ocorre em períodos superiores a um ano; ou (ii) acontece de forma global, sem a avaliação individual dos conselheiros.

O item 2.5.1 estabelece que o conselho de administração deve aprovar e manter atualizado um plano de sucessão do diretor-presidente, cuja elaboração deve ser coordenada pelo presidente do conselho de administração. Mais da metade da amostra avaliada (23 empresas, 51% do total) responderam “Sim”, possuem uma política de sucessão do diretor-presidente formalizada.

Uma expressiva parcela do total (40%), 18 empresas, respondeu “Não”, explicando que não possuem uma política formalizada nesse sentido. Dez destas empresas (mais da metade) explicaram que, apesar de não possuir uma política formalizada, a política de sucessão do diretor-presidente fica a cargo do conselho de administração ou de seus órgãos colegiados, como comitê de gente, por exemplo. Apenas quatro empresas (9% da amostra total) responderam “Parcialmente”. No entanto, as empresas justificaram que não possuem uma política formalizada, portanto, deveriam ter respondido “Não”. Elas entendem que, apesar de não possuir uma política formalizada, o conselho de administração tem a responsabilidade de eleger o sucessor do diretor presidente.

A prática do item 2.6.1 — Figura 5 — avalia se as empresas possuem um programa adequado de integração de novos membros do conselho de administração e se concede o acesso necessário às dependências da organização e acesso às pessoas chave.

Figura 5 – Integração de Novos Conselheiros



A princípio, 73% das empresas responderam “Sim”. Seis empresas (13% da amostra avaliada) afirmaram que atendem parcialmente ao item: duas delas não possuem política de integração de novos conselheiros formalizada e justificam que estão em processo de formalização. Outras duas, ambas do segmento financeiro, não adotam política formalizada, pois seus conselheiros são ex-funcionários ou representantes de outras empresas do grupo, por isso são familiarizados com os executivos e possuem acesso às instalações e pessoas chaves das empresas. Outras seis empresas (13% da amostra) responderam que não estão em conformidade com o item. As justificativas apontaram, que apesar de não possuir uma política formalizada ou programa estruturado, as empresas informaram de maneira semelhante que adotam boas práticas de integração dos novos conselheiros, provendo acesso necessário às pessoas chave da organização.

O item 2.7.1 avalia se a remuneração dos membros do conselho de administração é proporcional às atribuições, responsabilidades e demanda por tempo, além de especificar que a remuneração variável, se houver, não deverá ser atrelada a métricas de curto prazo. Trinta e sete empresas (82%), responderam que sim, atendem a este princípio. Reforçando a percepção de isomorfismo, nenhuma empresa respondeu “Não”, mesmo que as justificativas de algumas deixem claro que a remuneração dos membros do conselho não é proporcional às atribuições. Oito empresas (18%) responderam que atendem ao item “Parcialmente”. Três empresas mantêm remunerações distintas aos membros do conselho e atreladas à participação nas reuniões do conselho. Duas empresas explicaram que o presidente do conselho possui remuneração diferenciada, considerando as atribuições do cargo. Outras duas possuem políticas distintas para os membros do Conselho de Administração, não necessariamente relacionadas às atribuições do cargo.

O item 2.8.1 diz respeito à existência do regimento interno do Conselho de Administração. Para responder “Sim” a este item, as empresas devem possuir uma política formalizada e pública, tanto no site da CVM quanto em seu próprio site. Neste sentido, 39 empresas (87% da amostra) responderam que “Sim”, possuem uma política formalizada e disponível para consulta. Quatro empresas (9%) responderam que “Não” atendem ao item. O isomorfismo mimético nas justificativas é bem claro: todas as empresas responderam que, apesar de não possuir uma política formalizada, as atribuições do conselho de administração estão cobertas pelo Estatuto Social e estão em processo de elaboração do Regimento Interno. Apenas duas empresas (4%), justificaram aderir parcialmente ao item.

O item 2.9.1 avalia se as empresas possuem calendário anual para as reuniões do conselho de administração. Vinte e nove dessas empresas (64%) responderam que “Sim”. Para atuar em conformidade com este item, basta que elas formalizem um calendário anual do conselho. Apenas quatro empresas responderam que não possuem calendário anual para reunião do conselho, sendo que duas promovem reuniões com periodicidade inferior à recomendada pelo código de governança. Outras duas informaram que não possuem calendários definidos.

Doze empresas (27% da amostra avaliada) responderam “Parcialmente”, pois, apesar de possuírem um calendário anual de reunião do conselho de administração definido, a frequência de reuniões é inferior à estabelecida pelo código. Foi identificado que todas as 12 empresas informaram que as reuniões do conselho deverão ocorrer quatro vezes por ano, indicando isomorfismo mimético. A análise dos fatos indica que as reuniões são trimestrais, coincidindo com as divulgações de resultados trimestrais.

O item 2.9.2 avalia se as empresas, em seu Estatuto Social ou Regimento do Conselho de Administração, preveem reuniões exclusivas para conselheiros externos, sem a participação dos executivos ou demais convidados para alinhamento de temas que

possam criar constrangimento. Este item diz respeito a questões muito particulares de cada empresa, reduzindo o nível de isomorfismo. Vinte e cinco empresas (56% da amostra) responderam que “Sim”. Onze empresas (24%), responderam que “Não” estão em conformidade com o item. Seis das onze (mais de 50%) explicaram que entendem que não há obstáculos para que os conselheiros independentes se reúnam e que não há motivos para constrangimento em caso de debate de temas sensíveis. Nove empresas responderam “Parcialmente”, sendo que sete delas entendem que, apesar de não haver previsão de reuniões exclusivas para membros externos, as sessões são realizadas quando necessário, à critério do conselho de administração.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Essa investigação objetivou examinar a incidência de isomorfismo institucional nas práticas de Governança Corporativa, frente às informações fornecidas publicamente em decorrência da Instrução 586 da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), ano de 2018, tomando como amostra as empresas do Índice Brasil 50 (IBrX 50) da carteira do primeiro quadrimestre de 2019.

A instrução nº586 da CVM, de 8 de junho de 2017, passou a determinar que as empresas brasileiras de capital aberto enviem o informe sobre as práticas de Governança Corporativa (modelo aplique ou explique) em até 7 (sete) meses contados da data de encerramento do exercício social.

Segundo Emilio Carazzai, coordenador do GT Interagentes, grupo responsável pela elaboração do código (IBGC, 2016), “O código foi proposto pelo mercado para o mercado, ele nasceu como uma iniciativa de autorregulação. O modelo “aplique ou explique” ajuda a elevar a prática de Governança Corporativa porque incentiva a transparência e o olhar crítico para os princípios que embasam as regras contidas no código, evitando o cumprimento de normas sem reflexão”.

O próprio grupo GT, que é formado por 11 instituições ligadas ao mercado de capitais (ANBIMA, ABRAPP, ABRASCA, ABVCAP, AMEC, APIMEC, BM&FBOVESPA, BRAIN, IBGC, INSTITUTO IBMEC e IBRI) adotou um mecanismo isomórfico mimético em busca de legitimação reconhecível e culturalmente suportada (Scott, 2001), conforme admitido no texto do próprio código quanto à necessidade de assemelhar o mercado brasileiro de capital aberto à mercados internacionais que adotam códigos “nacionais” de Governança Corporativa.

O Código afirma ainda que o nível atual das práticas de Governança Corporativa adotadas no país já foi ultrapassado quando comparados a códigos de outros mercados, considerando que que “o Brasil, como signatário dos Princípios de Governança Corporativa do G20/OCDE, aspira a atingir, no mínimo, o padrão reconhecido internacionalmente” (GT, 2016). Também se nota um mecanismo isomórfico mimético por parte do grupo ao adotar o modelo “aplique ou explique”, utilizado pela grande maioria dos mercados internacionais.

Esse mesmo grupo também afirma que um sistema de Governança Corporativa que demonstra baixo nível de proteção aos acionistas provoca maiores custos de capital para as empresas e para o mercado como um todo. É raóável considerar que o próprio Código assume características de um mecanismo isomórfico normativo, pois sua adoção traria não somente uma expectativa de sustentação, mas também uma legitimidade moralmente governada (Scott, 2001).

Vale ressaltar, ainda, que apesar da não obrigação imposta às empresas em questão de seguir o Código, a instrução nº 586 da Comissão de Valores Mobiliários impõe a essas instituições uma resposta periódica em relação às suas práticas atuais, o que configura um mecanismo isomórfico coercitivo (Scott, 2001), no intuito de fazer com que as empresas se adequem ao código, o que, nas palavras de Emilio Carazzai, é traduzida como autorregulação.

Foi identificado um isomorfismo institucional mimético acentuado entre as empresas estudadas ao seguirem as classificadas “boas práticas”, segundo o código instrumento de coleta de dados desse estudo, relativas às atribuições do conselho administrativo descritas no item 2.1.1, a não acumulação de cargos de diretor-presidente e presidente do conselho de administração do item 2.3.1, ao programa de integração de novos conselheiros segundo o item 2.6.1, aos deveres relativos a remuneração dos membros do conselho de administração descritos pelo item 2.7.1, às normas de responsabilidades, atribuições e regras de funcionamento do conselho administrativo que devem fazer parte de seus regimentos internos segundo o item 2.8.1, e, por último, às determinações relativas às atas de reunião do conselho administrativo redigidas no item 2.9.3.

Um detalhe relevante relativo à prática 2.1.1 é que nenhuma das empresas declarou rever anualmente o sistema de Governança Corporativa, o que denota uma atitude consoante com a teoria do isomorfismo mimético, pois a falta de interesse em ser pioneira de alguma nova prática é justificada pelas incertezas dessa aceitação pelo mercado, sendo assim, as empresas preferem imitar práticas já aceitas como referência institucional.

Um padrão de isomorfismo mimético é também percebido nas explicações do item 2.2.1, para as 26 empresas que justificaram não seguir as práticas recomendadas desse item, por tem como referência as práticas do “Regulamento do Novo Mercado” e “B3” principalmente no que tange ao conselho administrativo ser composto por, no mínimo, um terço de membros independentes.

Vale ressaltar, porém, que 10 empresas afirmaram que atualmente praticam a regra proposta pelo item 2.2.1, apesar de não constar em seus estatutos sociais, o que pode demonstrar certa ousadia desse universo, talvez de forma experimental para posteriormente normatizá-la, o que, na teoria, deverá supostamente ser feito devido a atual coerção, mesmo que indireta, provocada pelo código proposto.

O mesmo padrão isomórfico pode ser notado nos itens 2.5.1, a respeito das 10 empresas que responderam que apesar de não possuir uma política formalizada, a política de sucessão do diretor-presidente fica a cargo do Conselho de Administração ou de seus órgãos colegiados; 2.6.1, relativo às seis empresas que responderam que, apesar de não possuir uma política formalizada ou programa estruturado, adotam boas práticas de integração dos novos conselheiros, provendo o acesso necessário às pessoas chave da organização.

Em relação às práticas dispostas no item 2.2.2, a grande maioria das 22 empresas, que responderam não ou parcialmente simplesmente não justificaram que consta em alguma de suas normas corporativas as práticas de existir um processo para indicação da participação de outros órgãos da empresa, ou que o conselho de administração deve ser composto tendo em vista a diversidade de conhecimentos, experiências e comportamentos, a disponibilidade de tempo de seus membros para o exercício de suas funções, a diversidade de aspectos culturais, faixa etária e gênero. O que mostra considerável desinteresse ou desconhecimento a respeito dessas práticas, em outras palavras baixo isomorfismo mimético desse universo.

A prática do item 2.3.1 mostra um isomorfismo institucional quase pleno (93%) em relação a não acumulação diretor-presidente não deve acumular o cargo de presidente do conselho de administração.

Há uma caracterização da pretensão de adotar um isomorfismo mimético nas 11 empresas que responderam “Não” para a prática do item 2.4.1 ao apresentarem o mesmo padrão de resposta: não há um processo anual de avaliação de desempenho, porém estão em fase de elaboração de um processo que será implementado até 2021. O mesmo pode ser dito a respeito das duas empresas que, ao responder o item 2.6.1, justificaram não possuir uma política de integração de novos conselheiros formalizada, porém estão processo de formalização, e a respeito das quatro empresas que responderam “não” para o item 2.8.1, justificando que, apesar de não possuir uma política formalizada, as atribuições do conselho de administração estão cobertas pelo Estatuto Social e estão em processo de elaboração do Regimento Interno.

Em relação à pequena minoria de 18% (8 empresas) que respondeu “parcialmente” ao item 2.7.1 (nenhuma empresa respondeu “não”), que propõe a prática a respeito da remuneração dos conselheiros de administração, nota-se médio isomorfismo, pois houveram três justificativas coincidentes dentre as sete empresas.

No item 2.9.1 nota-se claro isomorfismo mimético quanto às 12 empresas que responderam “Parcialmente”, quando em suas respostas percebe-se que todas as justificativas afirmam que as reuniões de seus conselhos ocorrem quatro vezes por ano, o que na verdade coincide com as divulgações de resultados trimestrais.

Relativo ao item 2.9.2, das 11 empresas que responderam “Não”, seis evidenciaram isomorfismo ao justificarem que entendem que não há obstáculos para que os membros independentes se reúnam, e que não há motivos para constrangimento em caso de debate de temas sensíveis. A mesma evidência é constatada neste item nas sete de nove empresas que responderam “Parcialmente” ao alegarem coincidentemente que, apesar de não haver previsão de reuniões exclusivas para membros externos, as sessões são realizadas quando necessário, a critério do conselho de administração.

Conforme apresentado, objetivo desse estudo foi examinar a incidência de isomorfismo institucional nas práticas de Governança Corporativa para empresas do Índice Brasil 50 (IBrX 50). A pesquisa procurou investigar a eventual presença de processos isomórficos entre os Informes de Governança Corporativa das empresas.

A contribuição do estudo perpassa a aplicabilidade da Teoria Institucional como racional para esclarecer aspectos relacionados à divulgação voluntária das práticas de Governança Corporativa, e, conseqüentemente, o isomorfismo existente nessas práticas.

Considerando que este estudo não tem por objetivo abarcar todo o potencial teórico e empírico do tema abordado, e que as respostas aos outros quatro tópicos do Informe não foram analisadas, é recomendável a continuidade de futuras pesquisas cobrindo passos não implementados.

REFERÊNCIAS

AGUILERA, R. V. & CUERVO-CAZURRA, A. Codes of good governance worldwide: what is the trigger?. **Organizational Studies**, Vol. 25, pp. 415-443, 2004.

- ASSI, Marcos. Grandes Fraudes da História – O Caso Enron. <https://www.marcosassi.com.br/grandes-fraudes-da-historia-o-caso-enron>. **Massi Consultoria e Treinamento**, 2013. Acessado em 05 de maio de 2019.
- CARVALHO, William Eustaquio. Caso Enron: breve análise da empresa em crise. <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI6852,41046-Caso+Enron+breve+analise+da+empresa+em+crise>. **Migalhas**, 2014, Acessado em 05 de maio de 2019.
- “Código Brasileiro de Governança Corporativa: Companhias Abertas / Grupo de Trabalho Interagentes”. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP: **IBGC**, 2016.
- CRESWELL, John W. Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. **Artmed Editora**, 3ª Edição, 2010.
- DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 45, n. 2, p. 74-89, 2005.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The new institutionalism in organizational analysis. **The University of Chicago Press**, 1991.
- ENRIONE, A., MAZZA, C. & ZERBONI, F. Institutionalizing codes of governance. **American Behavioral Scientist**, Vol 49, pp. 961-973, 2006.
- FLINGSTEIN, N. & CHOO, J. Law and Corporate Governance. **Annual Review of Law and Social Science**, Vol. 1, pp. 61-84, 2005.
- GT Interagentes lança Código Brasileiro de Governança Corporativa – Companhias Abertas. <https://www.ibgc.org.br/noticias/19843/GT-Interagentes-lanca-Codigo-Brasileiro-de-Governanca-Corporativa-Companhias-Abertas> Acessado em 05 de maio de 2019.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GUARIDO FILHO, E. R.; NASCIMENTO, M. R. & OLIVEIRA, P.T. Institucionalização da mudança na sociedade brasileira: o papel do formalismo. **Organizações, instituições e poder no Brasil**, vol.1, p. 179-202, 2003.
- MEYER, J. & ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, vol. 83, p. 340-363, 1977.
- ROSSONI, Luciano & CLOVIS L.. Institucionalismo Organizacional e Práticas de Governança Corporativa. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial 2010, art. 7, pp. 173-198, 2010.
- SCOTT, W. R. Institutions and organizations. 2. Ed. **Sage Publications**, 2001.