



**Centro Universitário de Brasília
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

MARIA CATARINA MARÇAL DE JESUS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ENTIDADE FECHADA DE
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

Brasília
2013

MARIA CATARINA MARÇAL DE JESUS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ENTIDADE FECHADA DE
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Direito do Trabalho e Previdenciário

Orientador: Prof. Celecino de Carvalho Filho

Brasília
2013

MARIA CATARINA MARÇAL DE JESUS

**GOVERNANÇA CORPORATIVA NA ENTIDADE FECHADA DE
PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Direito do Trabalho e Previdenciário

Orientador: Prof. Celecino de Carvalho Filho

Brasília, ____ de _____ de 2013.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todas as pessoas que me amam e me apoiam nas minhas decisões e nos meus objetivos.

AGRADECIMENTOS

Ao meu bom Deus, por estar sempre comigo dando-me força e por sempre me guiar pelo melhor caminho. Obrigada, Senhor, por mais uma conquista e por nunca me abandonar.

À minha mãe, por me fornecer princípios e valores éticos, os quais preencheram a minha vida de amor e conquistas pessoais e profissionais.

Ao meu Ago, que esteve ao meu lado, dando-me força para continuar, coragem para enfrentar os desafios, compreensão e, principalmente, amor para que eu pudesse suportar todas as pressões cotidianas.

Ao SEBRAE PREVIDÊNCIA, a quem sou muito grata por acreditar em mim e me conceder esta oportunidade de cursar esta especialização.

Ao Professor e Orientador Celecino de Carvalho, pela orientação significativa na construção desta obra.

Aos Professores Gilson Ciarallo e Tânia Cruz pela orientação e carinho antes e durante a realização deste trabalho. Muito obrigada!

“O sistema de previdência complementar brasileiro vem apresentando um crescimento notável e tende a se desenvolver cada vez mais nos próximos anos. Nesse contexto, a priorização da busca pelas melhores práticas de boa governança corporativa é fundamental para o desenvolvimento e a própria sustentabilidade do setor.”

José de Souza Mendonça, diretor-presidente da Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar - ABRAPP

SIGLAS

ABRAPP – Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar

CD – Contribuição Definida

CG – Governança Corporativa

CGPC – Conselho de Gestão da Previdência Complementar

EFPC – Entidade Fechada de Previdência Complementar

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

LC – Lei Complementar

RESUMO

O presente trabalho monográfico aborda a importância da aplicação das boas práticas de Governança Corporativa nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar - EFPC. O objetivo geral do estudo é analisar como a aplicação dos princípios e a utilização de boas práticas de Governança Corporativa podem contribuir para uma gestão segura e eficiente na Entidade Fechada de Previdência Complementar. Tendo, como objetivos específicos, conceituar Governança Corporativa; explicar o que é a Entidade Fechada de Previdência Complementar; verificar quais são os normativos e as práticas recomendadas que subsidiam a Entidade a adotar as boas práticas de governança corporativa; demonstrar quais são os principais agentes que compõem a Governança Corporativa de uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, bem como suas atribuições, responsabilidades e alçadas de competência; demonstrar como a adoção de boas práticas de Governança, bem como a aplicação de um código de conduta pode mitigar os riscos na Gestão. As EFPC são administradoras de recursos de terceiros, portanto, exige-se a criação de uma estrutura de governança corporativa que garanta o alinhamento de interesse das partes envolvidas e a preservação do equilíbrio dos planos administrados por elas. É essencial para estruturação e consolidação de uma entidade o desenvolvimento dos conceitos de governança corporativa, como um referencial teórico que trata da ética, da transparência e dos principais modelos e práticas utilizadas e recomendadas atualmente. A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste trabalho monográfico realizou-se por meio de pesquisas bibliográficas em diversos livros, a fim de justificar os objetivos propostos. A pesquisa de campo foi realizada numa única Instituição, a qual foi instituída há pouco tempo e já é referência no segmento de Previdência Complementar. Após análise do estudo realizado, resultou-se que a aplicação dos princípios e das práticas de Governança Corporativa recomendadas são fundamentais para eficiência e segurança da Gestão nas EFPC.

Palavras-chave: Governança Corporativa. Previdência. Gestão. Entidade Fechada de Previdência Complementar – EFPC.

ABSTRACT

This monographic work approached the importance of applying good practices in Corporate Governance Pension Fund. The main objective of this study was to analyze how the application of the principles and the use of good Corporate Governance practices could contribute to a secure and efficient management of the Pension Funds. Having as specific objectives, to conceptualize Corporate Governance; explain what is the Pension Fund; verify what are the normative and recommended practices that support the entity to adopt good corporate governance practices; demonstrate what are the main agents that compose Corporate Governance of a Pension Fund and its duties, responsibilities and levels of competence; demonstrate how the adoption of good governance practices, and the application of a code of conduct can mitigate risks in Management. The Corporate Governance of a Pension Fund are administrators of other parties resources, therefore, requires the creation of a corporate governance structure that ensures the alignment of interests of the parties involved and the preservation of the balance of the plans managed by them. It is essential for structuring and consolidation of an entity the development of the concepts of corporate governance as a theoretical reference that deals with ethics, transparency and key models and practices used and currently recommended. The methodology used to develop this monographic work was conducted through literature researches in several books in order to justify the proposed objectives. The field research was conducted in a single institution, which was established recently and is already a reference in the segment of Pension Funds. After analysis of the study resulted that the application of the principles and practices of Corporate Governance recommended are critical to the efficiency and security management in Pension Funds.

Keywords: Corporate Governance. Retirement. Management. Pension Funds.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 GOVERNANÇA CORPORATIVA	13
1.1 Conceitos Gerais	13
1.2 Governança Corporativa no Brasil	17
1.2.1 Conselho de Administração	18
1.2.2 Conselho Fiscal	20
1.2.3 Auditoria Independente	21
1.2.4 Gestão	21
1.2.5 Conflitos de Interesses	22
2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PREVIDÊNCIA SOCIAL.....	23
2.1 Previdência Social.....	23
2.1.1 RGPS – Regime Geral da Previdência Social	24
2.1.2 RPPS - Regime Próprio da Previdência Social.....	24
2.2 Governança Corporativa e sua aplicação na Previdência Social	26
3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO REGIME DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR	29
3.1 Regime de Previdência Complementar	29
3.2 Entidade Fechada de Previdência Complementar - EFPC	30
3.2.1 Conselho Deliberativo da EFPC	33
3.2.2 Conselho Fiscal da EFPC	34
3.2.3 Diretoria Executiva da EFPC	35
3.2.4 Plano de Contribuição Definida – Plano CD	36
3.3 Boas Práticas de Governança Corporativa na Entidade Fechada de Previdência Complementar.....	37
3.3.1 Código de Ética.....	40
3.3.2 Comunicação	41
3.3.3 Gestão de Riscos.....	42
3.3.4 Manual de Governança Corporativa	46
3.3.5 Planejamento Estratégico	47
4 ESTUDO DE CASO: SEBRAE PREVIDÊNCIA.....	48
4.1 Considerações Teóricas Preliminares	48
4.2 SEBRAE PREVIDÊNCIA – Instituto SEBRAE de Seguridade Social.....	50
4.3 Plano de Benefícios	52
4.4 Principais práticas de Governança Corporativa no SEBRAE PREVIDÊNCIA.....	53
4.4.1 Implantação de Normas Internas	56
4.4.2 Certificação dos Profissionais	59
4.4.3 Avaliação e Monitoramento de Riscos.....	59
4.4.4 Criação de Grupos de Trabalhos, Comissões e Comitês	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	61
REFERÊNCIAS.....	64

INTRODUÇÃO

Este trabalho monográfico apresenta os conceitos e a importância da aplicação de boas práticas de governança corporativa nas organizações, principalmente nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar, como forma de garantir maior eficiência e segurança da gestão, uma vez que os fundos de pensão são considerados investidores de longo prazo, tendo em vista o tempo relativo à formação de poupança dos seus participantes, pessoas físicas que aplicam seus recursos almejando o recebimento de benefícios por ocasião de sua aposentadoria.

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar - EFPC são hoje os mais importantes agentes privados dos mercados de capitais e como qualquer outra organização possuem agentes diretivos e conselhos de administração (Deliberativo) e Fiscal. Seu objetivo é o pagamento aos seus participantes de uma aposentadoria complementar à oferecida hoje pelo Regime Geral da Previdência Social.

Diante disso, é importante para a EFPC atentar às recomendações e exigências, disponíveis atualmente, em relação às práticas e princípios de governança corporativa. Essas práticas e princípios agregam valor às empresas, pois demonstram transparência, ética e equidade, por meio de uma gestão eficiente, o que torna as Entidades cada vez mais consolidadas no mercado, oferecendo, assim, segurança aos participantes e assistidos, uma vez que assegurará a liquidez dos planos de benefícios.

Diante das colocações acima, a questão da pesquisa foi: a aplicação de boas práticas de Governança Corporativa nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar podem contribuir para uma maior eficiência e segurança da gestão?

Os objetivos avaliados foram de que é essencial a Instituição de código de ética e conduta com a finalidade de definir confidencialidade de informações, o qual deve ter ampla divulgação a todos os agentes envolvidos para assegurar o seu cumprimento; implantação de manual de governança corporativa, com o objetivo de consolidar os preceitos e normas voltadas às melhores práticas de governança corporativa, servindo de instrumento fundamental para nortear as relações entre todos os agentes que atuam na Entidade; adoção de regras e procedimentos de controle interno para identificar, avaliar, controlar e monitorar riscos (Gestão de riscos); atendimento às Leis e normativos regulamentares, bem como as recomendações de boas práticas do órgão fiscalizador; adoção de normas e políticas Internas; contratação de Auditoria Independente.

O trabalho foi estruturado da seguinte maneira: no primeiro capítulo será conceituada governança corporativa no âmbito geral e brasileiro; no segundo capítulo será feita uma breve análise de governança corporativa na Previdência Social; no terceiro capítulo será analisada a aplicação da GC no Regime de Previdência Social; no quarto capítulo será feita uma análise preliminar dos capítulos anteriores e também será feito um estudo de caso que analisará na prática a aplicação de GC no SEBRAE PREVIDÊNCIA, EFPC.

O Estudo foi realizado por meio de pesquisas bibliográficas e de estudo de caso do SEBRAE PREVIDÊNCIA – Instituto SEBRAE de Seguridade Social, Entidade fundada em 2004, que busca atender às recomendações de melhores

práticas de governança corporativa desde a sua criação, sendo atualmente uma referência no seu segmento de atuação, por sua gestão eficiente e por suas boas práticas de governança.

1 GOVERNANÇA CORPORATIVA

1.1 Conceitos Gerais

O termo Governança Corporativa foi criado inicialmente nos países mais desenvolvidos, com a finalidade de definir as regras que regem o relacionamento dentro de uma companhia dos interesses de acionistas controladores, acionistas minoritários e administradores.

De acordo com Branco (2004), no passado as grandes corporações caracterizavam-se pela centralização da propriedade e da gestão das mesmas pessoas, de modo que os proprietários das ações dessas corporações eram, também, seus administradores. Porém, ao longo dos anos houve uma dispersão do capital das corporações, assim, a gestão passou a ser feita por executivos especializados e não mais pelos titulares das ações, a partir disso começaram a surgir os conflitos de interesses. Diante disso, surgiu a necessidade de uma sistemática jurídica que acomodasse os interesses de todas as partes.

Nesse sentido, a governança corporativa surgiu como uma sistemática, ou conjunto de princípios e práticas, que tem a finalidade de mitigar os conflitos de interesses entre as partes interessadas (administradores e acionistas) e elevar os valores da empresa. Governança corporativa é um tema antigo que vem ganhando espaço e tornando-se foco de discussões em diversos setores da economia, ambientes de mercado, empresarial e no meio em geral. É um conjunto de boas práticas que tem como objetivo fomentar o desempenho das empresas.

Steinberg (2003) defende que Governança Corporativa, em resumo, é um conjunto de práticas e de relacionamento que tem a finalidade de criar um ambiente

de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição do poder. Explica ainda que Governança tem a ver também com a qualidade da atitude e escala de valores no mais puro sentimento humano. Diante disso, alguns consideram que a boa governança depende de alinhar o pensamento entre acionistas, controladores e *stakeholders*.

Existem estudos que comprovam que as boas práticas de Governança Corporativa resultam em criação de valor para as empresas, aprimorando o desempenho e a interação com os diversos públicos, de forma a proteger todas as partes interessadas. De acordo com o Código de Melhores Práticas do IBGC (2009), a boa governança corporativa é norteada pelos princípios básicos da transparência, da equidade, da responsabilidade corporativa e da prestação de contas (*accountability*).

Transparência é mais do que a obrigação de informar é o desejo de disponibilizar para as partes interessadas (*stakeholders*) as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. A adequada transparência resulta em um clima de confiança, tanto internamente quanto nas relações da empresa com terceiros. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à criação de valor.

A Equidade é caracterizada pelo tratamento justo de todos os sócios e demais partes interessadas (*Stakeholders*).

Prestação de contas (*accountability*) – os agentes envolvidos devem prestar contas de sua atuação, assumindo integralmente as consequências dos seus atos e omissões.

Responsabilidade Corporativa – os agentes envolvidos devem zelar pela sustentabilidade da empresa, visando a sua longevidade, incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações.

De acordo com Borges (2005, p. 21) “os ganhos com a Governança são diversos, por parte das empresas: barateamento dos recursos, melhor desempenho financeiro e maior confiança por parte dos investidores”. A adesão às boas práticas de Governança não procede apenas da força da legislação, mas da constatação de que o investidor conhece as vantagens da governança e a elas condiciona suas decisões.

Silva (2006, p.127) explica que “a governança corporativa está sendo usada como indicador de desempenho e que os investidores estão dispostos a pagar mais por ações de empresas que adotem práticas de governança corporativa, isso gera valor às empresas”.

Além disso, a adoção de boas práticas estabelecidas por normas ou princípios leva à identificação dos vários tipos de riscos e o seu gerenciamento, o que deve resultar no aperfeiçoamento de controles. Conforme Ernst & Young Terco (2012) a boa governança corporativa proporciona aos sócios controladores, investidores, órgãos reguladores, colaboradores e ao mercado de forma geral a transparência e a segurança sobre as operações e os resultados das empresas investidas.

De acordo com Andrade e Rossetti (2004), as boas práticas de Governança foram moldadas para harmonizar interesses em conflito e bloquear oportunismos, tanto os praticados pela direção, em detrimento dos proprietários, quanto aos praticados por acionistas majoritários, em detrimento dos minoritários.

Governança Corporativa é um novo modelo de gestão dos negócios, sendo sinônimo de transparência, credibilidade, melhor prática de gestão das empresas e proteção aos investidores, sendo um grande diferencial para as empresas que se encontram neste novo segmento de mercado.

Governança Corporativa é o conjunto de práticas que tem por finalidade melhorar o desempenho de uma empresa ao proteger todas as partes interessadas. De acordo com Ernst & Young Terco (2012 p.30), “Adotar boas práticas de gestão significa criar mecanismos eficazes que certifiquem que as decisões dos agentes da governança das empresas estejam sempre em linha com o interesse dos acionistas”.

Conforme o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2009), os princípios e práticas de governança corporativa aplicam-se a qualquer tipo de organização, independente do porte, da natureza jurídica ou do tipo de controle.

Seguindo esses conceitos e em resposta ao movimento pelas boas práticas de Governança Corporativa e à necessidade das empresas modernizarem sua alta gestão, no Brasil o fenômeno foi acelerado pelos processos de globalização, resultando em um ambiente corporativo mais competitivo.

1.2 Governança Corporativa no Brasil

No Brasil, a questão da Governança Corporativa nas Entidades de Previdência Complementar vem sendo discutida há algum tempo e tem conquistado avanços significativos. Conforme Andrade e Rossetti (2004, p. 350), “Como em qualquer país, a Governança Corporativa no Brasil é influenciada por um amplo conjunto de forças externas e internas, que interferem nos valores, nos princípios e nos modelos praticados”.

Branco (2003) relata que a governança corporativa no Brasil surgiu a partir de um fenômeno de migração de várias companhias, que tinham ações com liquidez, para o mercado internacional. Isso ocorreu devido ao aumento do custo das transações nacionais e da facilidade de acesso ao mercado internacional. Assim na década de 90 o mercado de capitais brasileiro sofreu um processo de desaquecimento. Esses estudos trouxeram à tona a questão da implantação de boas práticas de governança corporativa.

Iniciativas como a criação dos níveis diferenciados de GC e o Novo Mercado da Bovespa, Lei nº 10.303/01, o código de melhores práticas do IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa), as recomendações da cartilha da CVM sobre GC e a Lei nº 11.638/07 são exemplos de documentos que sintetizam esforços em busca da afirmação das boas práticas de Governança Corporativa no Brasil.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2009) apresentou a seguinte definição, bastante abrangente e estabelecendo seus principais objetivos:

Governança Corporativa é o sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre proprietários, conselho de administração, diretoria e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso ao capital e contribuindo para a sua longevidade.

A Governança Corporativa envolve relacionamento entre acionistas/proprietários, Conselho de Administração, Conselho Fiscal e Diretoria. O Código de Melhores Práticas do IBGC (2009) define Acionistas como proprietário da organização, na proporção de sua participação no capital social, a quem o direito de voto deve ser assegurado.

Houve uma grande evolução do tema Governança Corporativa no Brasil, em 1995, com a instituição do IBGC e a implantação do código de GC em 1999, criado a partir de melhores práticas de gestão corporativa existentes. O código está dividido em seis partes, dentre elas as mais importantes são: conselho de administração, conselho fiscal, auditoria independente, gestão e conflitos de interesse. O IBGC é um órgão instituído para difundir o conceito de GC nas organizações, visando aperfeiçoar a forma de gestão nas empresas nacionais.

1.2.1 Conselho de Administração

O Código das Melhores Práticas do IBGC (2009), define o Conselho de Administração como o órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico, é o principal componente do sistema de governança. 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. O Conselho recebe poderes dos sócios e presta conta a eles. Este

Conselho é que decide os rumos do negócio, conforme o melhor interesse da organização.

O Conselho de Administração é o mais eficiente e versátil instrumento de gestão de participações societárias, porque possibilita de forma ampla, a orientação e o acompanhamento dos negócios da empresa, seja por parte dos acionistas controladores e investidores, seja por parte dos demais acionistas minoritários, nos casos previstos em lei. Tem como função também, elaborar planejamentos estratégicos que busquem a maximização do lucro e a criação de valor para o acionista.

Compete também ao Conselho de Administração, proteger o patrimônio da organização e orientar a Diretoria Executiva na busca de retorno dos investimentos, em consonância com a Legislação, o Estatuto Social da empresa e, eventualmente, o acordo de acionistas. Também tem o papel de incentivador de melhores práticas de governança corporativa e de fiscalizador da gestão da Diretoria Executiva.

Além de visão estratégica do negócio, o conselheiro deve possuir conhecimento ou experiência nas áreas contábil, financeira e de administração. Também é desejável que o conselheiro detenha conhecimento do ramo de atuação da empresa. Capacidade de análise dos orçamentos, relatórios e das demonstrações econômico financeiras, também são de extrema importância no desenvolvimento de sua função.

1.2.2 Conselho Fiscal

O IBGC, em seu Código de Melhores Práticas (2009), define que o Conselho Fiscal é a parte integrante do sistema de governança das organizações brasileiras, podendo ser permanente ou não, conforme estatuto, neste caso, sua instalação dar-se-a por meio do pedido de algum sócio ou grupo de sócios.

O papel do Conselho Fiscal é: fiscalizar os atos dos administradores e o cumprimento dos seus deveres legais e estatutários; opinar sobre o relatório anual da administração e sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembleia geral, relativas à modificação de capital social, etc.; denunciar aos órgãos da administração e/ou à assembleia geral sobre os erros, fraudes ou crimes que descobrir; analisar os balancetes e demais demonstrações financeiras elaborados pela diretoria; examinar as demonstrações financeiras do exercício social e sobre elas opinar.

O Conselho Fiscal é um órgão de deliberação colegiada. Cabe ao CF fiscalizar os atos de gestão administrativa de modo a proteger os interesses da organização e de seus acionistas. É um fórum permanente para o aperfeiçoamento das rotinas de gestão e das estruturas administrativa, operacional e financeira das empresas. O CF tem como missão fundamental representar os acionistas nas atividades de fiscalização e acompanhamento das operações realizadas pelos administradores da organização.

Entre as qualificações exigidas dos conselheiros fiscais estão a experiência profissional e a capacidade de análise e detecção de falhas em relatórios financeiros, entre eles: balanço patrimonial e demonstrações do resultado

do exercício, de origens e aplicações de recursos, das mutações do patrimônio líquido e do fluxo de caixa.

1.2.3 Auditoria Independente

Toda organização deve ter suas demonstrações financeiras auditadas por auditor externo independente, cuja atribuição básica é verificar se as demonstrações financeiras refletem adequadamente a realidade da sociedade.

A auditoria independente é de extrema importância para a organização, é responsável pelo parecer das demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria. Sua contratação é feita pelo conselho de administração ou comitê de auditoria e deverá anualmente manter sua independência em relação à organização.

O Código de Melhores Práticas do IBGC (2009, p.59), enfatiza que “o relacionamento entre os auditores independentes e o diretor-presidente, os diretores e a organização deve ser pautado por profissionalismo e independência”.

1.2.4 Gestão

O Código de Melhores Práticas do IBGC (2009) esclarece que cada um dos componentes da Diretoria é responsável por suas atribuições na gestão. Deve prestar contas diretamente ao diretor-presidente e, sempre que solicitado, ao Conselho de Administração, aos sócios e demais envolvidos, com a anuência do diretor-presidente.

O diretor-presidente é responsável pela gestão da organização e coordenação da Diretoria, juntamente com os demais diretores, é responsável pela elaboração e implementação de todos os processos operacionais e financeiros, após

a aprovação pelo Conselho de Administração. Deve ainda garantir que sejam prestadas aos *stakeholders* as informações de seu interesse, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento. A Diretoria deve buscar uma comunicação clara e acessível ao seu público alvo em questão.

1.2.5 Conflitos de Interesses

Quando um profissional, ao desempenhar suas atividades, possuir interesse distinto daqueles da organização no resultado de uma determinada negociação que é contrário ao da outra parte, existe um conflito de interesses.

É dever de todos os profissionais que atuam nas organizações agirem com integridade, evitando, no exercício de suas atribuições, conflitos de interesse, reais ou aparentes, em seus relacionamentos pessoais e profissionais. Nesse sentido, o estabelecimento de relações e a realização de negociações com seus públicos são baseados na transparência, no respeito aos seus princípios éticos e na observação das melhores práticas de mercado.

O Código de Melhores Práticas do IBGC (2009) explicita que é importante prezar pela separação de funções e definições clara de papéis e responsabilidades associadas aos mandatos de todos os agentes de governança, inclusive com a definição das alçadas de decisão de cada instância, de forma a minimizar possíveis focos de conflitos de interesses.

2 GOVERNANÇA CORPORATIVA NA PREVIDÊNCIA SOCIAL

2.1 Previdência Social

No que se refere à Seguridade Social, a Constituição Federal foi regulamentada pela Lei 8213 (Plano de Benefícios da Previdência Social), Lei 8080 (Lei da Saúde), Lei 8212 (organização da Seguridade Social e instituição do Plano de Custeio,) e pela Lei 8742 (Lei Orgânica da Assistência Social).

A Previdência Social constitui-se numa política pública social efetiva, exercendo um papel fundamental na manutenção da sustentabilidade social do país. Assegura o sustento do trabalhador e de sua família, quando ele estiver incapaz para o trabalho por causa de doença, acidente, gravidez, prisão, morte ou idade avançada. Para ter essa proteção, é necessário se inscrever e contribuir todos os meses.

A missão da Previdência Social é garantir proteção ao trabalhador e sua família, por meio de sistema público de política previdenciária solidária, inclusiva e sustentável, com objetivo de promover o bem estar social.

Para que a Seguridade Social possa funcionar de forma correta, visando uma boa assistência aos que dela dependem, os princípios constitucionais são fundamentais, portanto, a Seguridade Social é norteadada pelos seguintes princípios constitucionais: universalidade da cobertura e do atendimento; uniformidade e equivalência dos benefícios e serviços às populações urbanas e rurais; seletividade e distributividade na prestação dos benefícios e serviços; irredutibilidade do valor dos benefícios; equidade na forma de participação no custeio; diversidade da base de financiamento; caráter democrático e descentralizado da administração.

2.1.1 RGPS – Regime Geral da Previdência Social

A Administração do Regime Geral de Previdência Social é atribuída ao Ministério da Previdência e Assistência Social, sendo exercida pelo Instituto Nacional do Seguro Social (ou INSS).

Conforme previsto no Art. 201 da Constituição Federal, a previdência social é organizada sob a forma de regime geral, de caráter contributivo e de filiação obrigatória, observados critérios que preservem o equilíbrio financeiro e atuarial, e atenderá, nos termos da lei, à cobertura dos eventos de doença, invalidez, morte e idade avançada; proteção à maternidade, especialmente à gestante; proteção ao trabalhador em situação de desemprego involuntário; salário-família e auxílio reclusão para os dependentes dos segurados de baixa renda; pensão por morte do segurado, homem ou mulher, ao cônjuge ou companheiro e dependentes.

O RGPS é um regime contributivo, portanto, para ter direitos aos benefícios, o trabalhador precisa estar inscrito e manter o pagamento das contribuições em dia. Cumprindo essas duas exigências, a pessoa é considerada um segurado da Previdência Social.

A Previdência Social se estrutura em forma de sistema contributivo, conforme previsto no artigo 201 da CF, aquele que o segurado contribui diretamente, na expectativa de receber um benefício futuramente.

2.1.2 RPPS - Regime Próprio da Previdência Social

O Regime Próprio de Previdência Social – RPPS, previsto no Art. 40 da Constituição Federal, de caráter contributivo, é o regime assegurado aos servidores

públicos titulares de cargos efetivos da União, dos Estados, do Distrito Federal e Municípios, incluídas suas autarquias e fundações. Estão submetidos à orientação, supervisão, controle e fiscalização do Ministério da Previdência Social.

Conforme disposto no Portal do Ministério da Previdência Social:

O Regime de Previdência dos Servidores Públicos, denominado Regime Próprio de Previdência Social (RPPS) tem suas políticas elaboradas e executadas pelo Ministério da Previdência Social (MPS). Neste Regime, é compulsório para o servidor público do ente federativo que o tenha instituído, com teto e subtetos definidos pela Emenda Constitucional nº 41/2003. Excluem-se deste grupo os empregados das empresas públicas, os agentes políticos, servidores temporários e detentores de cargos de confiança, todos filiados obrigatórios ao Regime Geral.

O Regime Próprio de Previdência Social dos servidores públicos foram regulamentados pela Lei nº 9.717, de 27 de novembro de 1998, e pelas Portarias nº 4.882, de 16 de dezembro de 1998, e nº 4.992, de 5 de fevereiro de 1999, cuja finalidade é garantir o pagamento dos benefícios previdenciários aos seus segurados e dependentes.

Nesse caso o custo previdenciário é composto pelas seguintes fontes de recursos: contribuições patronal; contribuições dos servidores ativos, inativos e de pensionistas, estes dois últimos somente se perceberam proventos acima do teto instituído para o Regime Geral de Previdência Social; compensação previdenciária.

O Regime Próprio de Previdência Social é obrigatório e, conforme Scolari e Tomasini (2010), a aposentadoria compulsória é concedida aos 70 anos de idade para homens e mulheres. Já a aposentadoria por tempo de contribuição é concedida aos homens após os 35 anos de idade e às mulheres após 30 anos de contribuição. Os servidores que ingressaram no serviço público a partir de

15.12.1998 estão sujeitos à idade mínima de aposentadoria de 60 anos para homens e 55 anos para mulheres.

2.2 Governança Corporativa e sua aplicação na Previdência Social

Rangel (2010)¹, explicou que adaptando o conceito de Governança Corporativa às instituições públicas, mais especificamente às Autarquias Previdenciárias, pode-se dizer que esse representa as práticas e os relacionamentos entre a Administração, Conselhos Consultivos, Diretoria Executiva, Comitês/Auditoria, com a finalidade de otimizar o desempenho da instituição e garantir a confiabilidade dessa para com seus beneficiários: segurados, clientes, fornecedores, ente federado, órgãos reguladores e toda a sociedade.

As boas práticas de governança corporativa estão baseadas nos princípios da transparência, equidade, prestação de contas, responsabilidade e ética que devem ser sustentadas pelo ente federado, autarquia previdenciária, conselhos e comitês/auditorias.

Ainda na concepção de Rangel, diante a realidade dos Regimes Próprios de Previdência Social, pode-se destacar como pontos críticos para a obtenção dessas práticas os seguintes aspectos: descomprometimento da Administração para com os RPPS; descontinuidade da Diretoria Executiva; falta de valorização, preparo e capacitação dos conselheiros; acumulação de cargos entre conselheiros e diretores; falta de auditoria/comitês, dentre outros.

¹ Diretor Administrativo e Financeiro do Instituto de Previdência de Vitória-ES, Tesoureiro da Associação Nacional de Previdência Estadual e Municipal, Conselheiro do CRA/ES, Professor Universitário e Palestrante. Palestra ministrada no 10º Congresso Nacional de Previdência, no dia 16/11/2010 em Belo Horizonte-MG e no 10º Seminário Regional de Previdência, no dia 4/8/2010 em Araxá-MG, Brasil.

Sugere-se, portanto, algumas práticas que devem ser seguidas pelos gestores previdenciários para que de fato caracterize a governança corporativa, tais como os princípios básicos de GC:

Transparência - divulgação online e/ou impressa de relatórios de gestão, contendo as principais ações executadas pelo órgão; do plano de custeio; do demonstrativo mensal de receita e despesa; da política de investimento; do balancete financeiro; do resultado atualizado das nomeações/contratações realizadas por concurso público ou processo seletivo simplificado; das atas de reuniões dos comitês e dos conselhos; das legislações editadas pela autarquia, etc.

Prestação de contas - enviar bimestralmente os demonstrativos: financeiro, previdenciário e contábil ao MPS e anualmente o balanço orçamentário ao Tribunal de Contas, Câmara Municipal, MPS, IBGE, dentre outras.

Auditoria/comitê - constituição formal de um comitê de investimento; realização de auditoria na folha de pagamento e na concessão de benefícios, em especial por invalidez. Ética – elaboração de um código de ética; efetuação do pagamento em dia de seus segurados e fornecedores; cumprimento das leis.

Responsabilidade Corporativa e social – promoção de audiência pública com a sociedade para debater as questões previdenciárias; realização permanente de pesquisa de satisfação com servidores e segurados; garantia do registro das provisões matemáticas; busca do equilíbrio financeiro-atuarial; capacitação de seus servidores; efetuação anual do recadastramento de inativos e quinquenalmente dos ativos; promoção da preparação de aposentadoria; apresentação de medidas de redução de custos; elaboração de cartilha previdenciária; instituição de ouvidoria.

Outro aspecto a se observar na organização da Previdência Social, é que os Conselhos de instâncias colegiadas têm caráter consultivo e de assessoramento. A existência de conselhos consultivos é uma boa prática, no entanto, apenas inicial de adoção de boas práticas de Governança Corporativa.

É possível perceber, no âmbito da Previdência Social, que há ainda muita carência de evolução na aplicação de boas práticas de Governança Corporativa. Além dessas carências e, por ter a natureza difusa e a característica política de seu ambiente, torna-se ainda mais crítica a exigência de consolidação das boas práticas de governança corporativa para ampliar a capacidade da ação dos gestores e a adequada avaliação de seu desempenho. Nesse caso, a justificativa não é a atração de investidores, mas o aumento da eficiência na prestação de serviços prestados e no atendimento dos objetivos previdenciários.

3 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO REGIME DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR

3.1 Regime de Previdência Complementar

Atualmente o Regime de Previdência Complementar privado está previsto do art. 202 da Constituição Federal. Pela nova legislação, que regulamentou o disposto na Constituição Federal de 1988, a Lei Complementar nº 109/01 revogou a Lei nº 6.435/77 e definiu as regras gerais sobre previdência complementar no Brasil, e a Lei Complementar nº 108/01 dispôs sobre a relação entre as patrocinadoras de empresas públicas, sociedades de economia mista e o ente federado, e seus respectivos fundos de pensão.

O regime de previdência privada tem caráter complementar e está organizado de forma autônoma em relação ao regime geral da previdência social, além de basear-se na constituição de reservas que garantem o benefício oferecido por entidades de previdência complementar, abertas ou fechadas.

Previdência complementar é um benefício facultativo, sendo investimento de longo prazo, cujo principal objetivo é o pagamento do benefício e, por conseguinte, garantir a manutenção do padrão de vida no momento da aposentadoria. O participante contribui no decorrer de sua vida laborativa, acumulando recursos para sua aposentadoria, esses recursos serão convertidos em renda mensal, além da aposentadoria do INSS.

A previdência complementar proporciona ao trabalhador um seguro previdenciário adicional, conforme sua necessidade e vontade. É uma aposentadoria contratada para garantir uma renda extra ao trabalhador ou a seu beneficiário. Os

valores dos benefícios são aplicados pela entidade gestora, com base em cálculos atuariais. Além da aposentadoria, o participante normalmente tem à sua disposição proteção contra riscos de morte, acidentes, doenças, invalidez, etc.

Pode-se dizer que a previdência complementar é um sistema que acumula recursos que garantem uma renda mensal no futuro, especialmente no período em que se deseja cessar o vínculo empregatício. No Brasil a previdência complementar pode ser aberta ou fechada. Ambas funcionam de maneira simples, durante o período em que o cidadão estiver trabalhando, paga todo mês uma quantia de acordo com a sua disponibilidade e o saldo acumulado poderá ser resgatado integralmente ou recebido mensalmente, como uma pensão ou aposentadoria comum.

A Previdência Complementar aberta pode ser contratada por qualquer pessoa, enquanto a fechada é destinada a grupos, como empregados de uma empresa, por exemplo. As Entidades Abertas são acessíveis a qualquer pessoa física, entidades privadas, com fins lucrativos e sociedade anônima, são fiscalizadas pela SUSEP (Superintendência de Seguros Privados), do Ministério da Fazenda.

3.2 Entidade Fechada de Previdência Complementar - EFPC

As EFPC, conhecidas como fundos de pensão, são aquelas patrocinadas por empresas privadas, que por meio do vínculo empregatício, oferecem aos seus empregados os respectivos planos de complementação de aposentadoria. São instituições sem fins lucrativos que mantêm planos de previdência coletivos. São permitidas exclusivamente aos empregados de uma empresa e aos servidores da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos

Municípios, entes denominados patrocinadores; aos associados ou membros de pessoas jurídicas de caráter profissional, classista ou setorial, denominados instituidores.

A fiscalização dessas Entidades se dá pela Superintendência Nacional de Previdência Complementar – Previc, cuja atuação ocorre em todo o território nacional como entidade de fiscalização e de supervisão das atividades das entidades fechadas de previdência complementar. Ela é responsável também pela execução das políticas para o regime de previdência complementar, operado pelas EFPC, observadas as disposições constitucionais e legais aplicáveis.

A regularização das Entidades se dá pela Secretaria de Políticas de Previdência Complementar (SPPC), do Ministério da Previdência Social. O Conselho Nacional de Previdência Complementar – CNPC, é o novo órgão com a função de regular o regime de previdência complementar operado pelas entidades fechadas de previdência complementar, nova denominação do Conselho de Gestão da Previdência Complementar - CGPC.

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar são acessíveis a grupos pré-definidos, em geral, empregados. Sua atividade principal é o Pagamento de Benefício e tem como atividade meio diversos tipos de Investimentos para obter rentabilidade. Os atores principais são os Participantes ativos e assistidos, a empresa patrocinadora e a Entidade Instituidora.

A EFPC é constituída na forma de sociedade civil ou fundação, estruturada na forma do art. 35 Lei Complementar nº 109/01, possui personalidade

jurídica própria de caráter privado, sem fins lucrativos, que operam plano de benefício definido, contribuição definida ou contribuição variável.

As EFPC podem ser qualificadas de acordo com os planos de benefícios que administram. Neste sentido, Weintraub (2004), explica que podem ser qualificadas das seguintes formas: de plano comum, quando administram planos ou conjunto de planos acessíveis ao universo de participantes; de multiplo, quando administram plano ou conjunto de planos para diversos grupos de participantes, com independência patrimonial.

As EFPC podem ser qualificadas também de acordo com seus patrocinadores ou instituidores: singulares, quando estiverem vinculadas a apenas um patrocinador ou instituidor; multipatrocinadas, quando congregarem mais de um patrocinador ou instituidor.

A gestão dos planos de benefícios de caráter previdenciário da EFPC geralmente são estruturadas distribuindo as suas atividades internas de inscrição de participantes, controle de contribuições, concessão de benefícios, análise de benefícios e empréstimos, conforme a quantidade e tipos de planos que administra.

As EFPC foram instituídas com o propósito de ofertar planos de contribuição definida e de benefício definido aos participantes (clientes). O Plano de Benefício Definido é aquele que com a contribuição atual o participante sabe quanto receberá na aposentadoria futuramente. Enquanto o Plano de Contribuição Definida o participante receberá a aposentadoria proporcionalmente aos valores da contribuição.

Em relação à estrutura, conforme dispõe a lei Complementar nº 109, de 29 de maio de 2001, as Entidades Fechadas de Previdência Complementar, deverão manter estrutura mínima composta por Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva, o estatuto deverá prever ocupação, no mínimo, de 1/3 das vagas nos Conselhos para os participantes ativos e assistidos.

Conforme Lei Complementar nº 109, de 29 de Maio de 2001, os membros do Conselho Deliberativo ou do Conselho Fiscal deverão atender aos seguintes requisitos: comprovada experiência no exercício de atividades nas áreas financeira, administrativa, contábil, jurídica, de fiscalização ou de auditoria; não ter sofrido condenação criminal transitada em julgado; e não ter sofrido penalidade administrativa por infração da legislação da seguridade social ou como servidor público.

Tomasini (2007), explica que a governança interna prevista na legislação exige, no mínimo, Diretoria Executiva e Conselhos Deliberativo e Fiscal, mas a grande maioria das Entidades de Previdência Complementar vai além, com a existência de Comitês de Investimentos, de Benefícios, entre outros, que agregam participação e fortalecem a decisão impessoal e técnica.

3.2.1 Conselho Deliberativo da EFPC

O Conselho Deliberativo é a instância máxima da Entidade de Previdência Complementar e responsável pela aprovação da política de investimentos, das premissas atuariais, bem como da definição das políticas e das estratégias gerais da entidade.

Ao Conselho Deliberativo, além das demais competências especificadas no Estatuto e no Regimento Interno da Entidade, a Lei 108 de 29 de Maio de 2001 dispõe a competência na definição das seguintes matérias: política geral de administração da entidade e de seus planos de benefícios; alteração de estatuto e regulamentos dos planos de benefícios, bem como a implantação e a extinção deles e a retirada de patrocinador (a definição dessa matéria deve ser aprovada pelo Patrocinador).

É competência também do Conselho, gestão de investimentos e plano de aplicação de recursos; autorizar investimentos que envolvam valores iguais ou superiores a cinco por cento dos recursos garantidores; contratação de auditor independente, atuário e avaliador de gestão, observadas as disposições regulamentares aplicáveis; nomeação e exoneração dos membros da diretoria executiva; exame, em grau de recurso, das decisões da diretoria executiva.

3.2.2 Conselho Fiscal da EFPC

O Conselho Fiscal é o órgão de controle interno responsável pelo controle da gestão da entidade.

Ao Conselho Fiscal compete a definição das seguintes matérias: fiscalizar 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 do Conselho Deliberativo.

Compete ainda opinar sobre as propostas dos órgãos da administração, a serem submetidas à assembleia geral, relativas à 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;

Cabe ao Conselho Fiscal também, denunciar aos órgãos de administração, e se estes não tomarem as providências necessárias para a proteção dos interesses da companhia, ao Conselho Deliberativo, os erros, fraudes ou crimes que descobrirem, e sugerir providências úteis à companhia; convocar a assembleia geral ordinária, se os órgãos da administração retardarem por mais de 1 (um) mês essa convocação, e a extraordinária, sempre que ocorrerem motivos graves ou urgentes, incluindo na agenda das assembleias as matérias que considerarem necessárias.

Cabe ainda, 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.

3.2.3 Diretoria Executiva da EFPC

A Diretoria Executiva é o órgão de administração geral das EFPC, cabendo-lhe executar as diretrizes fundamentais e cumprir as normas gerais determinadas pelo Conselho Deliberativo.

Weintbraud (2004) ressalta que a Diretoria Executiva é responsável pela administração da Entidade, em conformidade com a política de administração traçada pelo Conselho Deliberativo, e será composta, por no máximo, seis membros, definidos em função do patrimônio da entidade e de seu número de participantes e assistidos.

A LC 109/01, dispõe que, assim como os Conselhos Deliberativo e Fiscal, a Diretoria Executiva deverá atender aos seguintes requisitos mínimos: comprovada experiência nos exercícios de atividade, contábil, financeira, administrativa, jurídica, de fiscalização, atuarial ou de auditoria; não ter sofrido condenação criminal transitada em julgado, não ter sofrido penalidade administrativa por infração da legislação da seguridade social, inclusive da previdência complementar ou como servidor público e ter formação de nível superior.

3.2.4 Plano de Contribuição Definida – Plano CD

No Plano de Contribuição Definida não há uma renda programada a ser recebida, mas sim uma expectativa de renda, portanto há menos riscos que um benefício definido. A expectativa de renda decorre do valor da contribuição que o participante efetua, sendo assim, ele faz uma projeção do benefício que irá receber proporcionalmente ao valor da sua contribuição.

Reis (2002) diz que no Plano CD os cálculos são feitos considerando isoladamente cada participante, sendo que não há um benefício previamente definido e não poderá tecnicamente falar em déficit e nem em superávit, mas apenas em saldo de conta de participante. Neste caso, o benefício decorrerá diretamente do montante acumulado pelas contribuições vertidas e pela rentabilidade obtida.

Conforme respaldo de Weintraub (2004), no Plano de Contribuição Definida o participante não sabe qual será o valor do seu benefício previamente, mediante uma projeção teórica de um benefício futuro, onde é definida uma contribuição que provavelmente atenderá às reservas para este benefício, se todas as condições contratuais forem cumpridas.

Conforme disposto da LC 109/01, as Entidades Fechadas de Previdência Complementar que forem instituídas por instituidores deverão, além de terceirizar a gestão dos recursos garantidores das reservas técnicas e provisões, ofertar exclusivamente planos de benefícios na modalidade de contribuição definida.

Ainda de acordo com Reis (2002), os planos de contribuição definida têm o equilíbrio atuarial calcado no indivíduo, prevalecendo a característica de poupança programada, não havendo solidariedade entre os participantes do plano, havendo somente as vantagens do grupamento. Sendo assim, a permanência ou não do participante no plano não interfere no seu equilíbrio, bem como o pagamento do valor acumulado não interfere no resultado do Plano, devendo haver, entretanto, preocupação com a liquidez financeira.

Weintraub (2004) relata que a maioria dos novos fundos de pensão constituídos após o plano real adotaram o formato de contribuição definida e que alguns planos de benefícios importantes já fizeram a migração no seu estatuto para a contribuição definida.

Diante do exposto, o Plano de Contribuição Definida é o mais seguro para garantir o sucesso da gestão e a liquidez dos planos de benefícios, uma vez que os riscos são mínimos, considerando que a garantia de pagamento depende das contribuições efetivadas pelo participante do plano.

3.3 Boas Práticas de Governança Corporativa na Entidade Fechada de Previdência Complementar

A estrutura de governança corporativa básica da EFPC tem seu marco inicial com a publicação da Lei Complementar nº 109/2001, inclusive na sua

exposição de motivos, tendo na Resolução CGPC nº 13, de 01 de outubro de 2004, o estabelecimento de normas processuais de seu funcionamento.

As EFPC são administradoras de recursos de terceiros (participantes e assistidos), que por possuírem natureza privada, exige-se a criação de uma estrutura de governança corporativa que garanta o alinhamento de interesse das partes e a preservação do equilíbrio dos planos administrados por elas.

Neste contexto, Barreto, Kikuchi e Macedo (2010, p.109), afirmam que o “sistema de previdência complementar deve ter uma administração voltada para a governança corporativa. Esta prática vem sendo sacramentada por necessidade, consciência e exigência legal”.

Assim, as práticas de governança corporativa além de contribuem para criação de um ambiente consolidado que oferece mais garantia aos interesses dos participantes, patrocinadores e assistidos, também subsidia na redução de conflitos de interesses entre patrocinadores, administradores de ativos e os participantes.

Na opinião de Pagliarini (2012), as EFPC como investidores institucionais, são as maiores incentivadoras e pregadoras da adoção de melhores práticas no mercado financeiro e de capitais, considerando que a segurança do investimento se mostra obrigatória para que o plano de benefícios se cumpra.

Para aplicar as práticas de governança corporativa na Entidade é necessário que haja um relacionamento com transparência e responsabilidade entre as patrocinadoras, os conselhos, a diretoria executiva, a auditoria independente, os participantes e assistidos, para garantir uma gestão íntegra e o cumprimento do principal objetivo que a liquidez dos planos de benefícios.

Neste sentido, Barreto, Kikuchi e Macedo (2010), explicam que a Governança Corporativa nas EFPC deve reunir as regras e os princípios na perspectiva de alcançar os objetivos de instituir e administrar planos de benefícios de caráter previdenciário, complementares ao regime geral de previdência social, proporcionando aos seus participantes a garantia de uma aposentadoria mais tranquila. As práticas de GC devem ser fundamentadas por princípios básicos definidos pela EFPC e devem ser consideradas importantes e complementares, cuja combinação viabiliza o cumprimento dos seus objetivos.

Diante do exposto, é possível compreender que a aplicação de boas práticas de governança pode mitigar o risco dos agentes agirem conforme interesses pessoais, comprometendo a liquidez e solvência futura dos planos de benefícios dos participantes. Como em qualquer outra organização, é importante que na EFPC haja uma governança bem estruturada, conduzida por um código de conduta ética, onde a ação dos agentes (Diretores, Conselheiros e empregados de forma geral) sejam pautadas de acordo com suas atribuições, responsabilidades e alçadas de competência, visando sempre a transparência e equidade dos planos de benefícios.

De acordo com Stainberg (2003), o desafio dos dirigentes agora é tecer relações e agir com clareza, pois boa governança implica muito mais do que cumprir contratos e regulamentos ou fazer boas demonstrações de desempenho. O ideal é tornar-se confiável mesmo aos olhos de estranhos.

A aplicação da Governança Corporativa na gestão das EFPC pode colaborar para uma maior eficiência e segurança da gestão, contribuindo para o cumprimento das metas atuariais, possibilitando rentabilidades positivas com o retorno das aplicações de carteiras de investimentos e principalmente a gestão de

riscos. Para tanto, faz-se necessário que as ações de todos os agentes envolvidos estejam de acordo com o código de conduta e ética.

3.3.1 Código de Ética

É essencial à EFPC possuir um código de ética responsável pela delimitação dos princípios básicos de comportamento administrativo dos empregados, com o objetivo de manter a reputação e integridade da Entidade. Idealizado como fonte de consulta e orientação de prática corporativa.

De acordo com a Resolução CGPC N° 13, parágrafo único “É recomendável a instituição de código de ética e conduta, e sua ampla divulgação, inclusive aos participantes e assistidos e às partes relacionadas, assegurando-se o seu cumprimento.”

A aplicação do Código de ética e conduta é uma ferramenta de governança fundamental na orientação dos agentes, para que cada ação tenha como objetivo garantir uma gestão segura e eficiente e não seja pautada por interesses pessoais.

Gurgel e Rodriguez (2009), entendem que por mais que a ética seja importante para delimitar a conduta das pessoas e distinguir a empresa no mercado, a introdução da ética na organização precisa ser mais do que a busca por um diferencial competitivo, precisa ser um *marketing* a mais da empresa. Precisa ser um efetivo instrumento de aperfeiçoamento de práticas e desenvolvimento de valores e qualidade da organização.

Conforme IBGC (2009), toda organização deve ter um código de conduta que comprometa administradores e funcionários. 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. O Código de conduta deve abranger o relacionamento entre conselheiros, diretores, empregados, assim como todas as partes interessas (*stakeholders*). Portanto, é necessário, também, que haja uma gestão de comunicação eficaz.

3.3.2 Comunicação

De acordo com a Resolução CGPC N° 13, os canais de comunicação interna devem assegurar que todo o quadro de pessoal e de prestadores de serviço da EFPC possa compreender as políticas e procedimentos relativos à suas atividades e responsabilidades. Observado o disposto em normas específicas, as políticas de investimento, as premissas e hipóteses atuariais estabelecidas para períodos de tempo determinados devem ser divulgadas aos patrocinadores, instituidores e empregados da EFPC e aos participantes e assistidos dos planos de benefícios, de modo a propiciar o empenho de todos para a realização dos objetivos estabelecidos. Art. 17:

Sem prejuízo do disposto em normas específicas, a comunicação com os participantes e assistidos deve ser em linguagem clara e acessível, utilizando-se de meios apropriados, com informações circunstanciadas sobre a saúde financeira e atuarial do plano, os custos incorridos e os objetivos traçados, bem como, sempre que solicitado pelos interessados, sobre a situação individual perante o plano de benefícios de que participam.

Os sistemas de informações, inclusive gerenciais, devem ser confiáveis e abranger todas as atividades da EFPC, pois uma comunicação eficiente dá

visibilidade à Entidade e é essencial na mitigação de riscos, principalmente o de imagem.

3.3.3 Gestão de Riscos

Vasquez (2008), enfatiza que os gestores devem avaliar, controlar e acompanhar os riscos de forma a evitar o comprometimento da EFPC. O gerenciamento de riscos, que tem as mais diversas aplicações no mundo corporativo, significa a oportunidade de estabelecer boas práticas de gestão de ativos e passivos, com vistas a controlar perdas. Os riscos estão presentes em todas as atividades humanas. A capacidade de identificar riscos, classificá-los e agir para eliminá-los ou mitigá-los faz a diferença entre gestores.

A Resolução CGPC nº 13/2004, trouxe para o segmento de previdência complementar recomendações e princípios para a boa prática de governança e gestão baseada em risco. Estabelece princípios, regras e práticas de governança que determina diversas obrigações a serem consideradas pela EFPC, como por exemplo, a de identificar, avaliar, controlar e monitorar continuamente os riscos que possam comprometer a realização dos objetivos da entidade.

A Recomendação MPS/CGPC nº 2 de 27 de abril de 2009, pauta a supervisão baseada em riscos como sendo uma metodologia de fiscalização do regime de previdência complementar, utilizado pelas EFPC, para prevenção de sua exposição a riscos. De acordo com a recomendação em comento a SBR poderá contar com a metodologia que inclua a identificação, a avaliação, o controle e o monitoramento dos riscos que possam impedir a concretização dos objetivos das EFPC.

Com base nas instruções apresentadas pela Recomendação em comento, os principais riscos identificados em uma EFPC são:

Quadro 1 – Riscos de Investimentos

Categorias	Tipos de Riscos
1. Risco Atuarial	1.1 Risco de Reserva
	1.2 Risco Técnico
2. Risco de Crédito	2.1 Risco de Concentração de Crédito
	2.2 Risco de Contraparte
	2.3 Risco de Degradação da Qualidade do Crédito
	2.4 Risco de Garantia
3. Risco de Imagem	3.1 Risco de Comunicação Interna
	3.2 Risco de Divulgação de informações
	3.3 Risco de Publicidade e Propaganda
4. Risco Legal	4.1 Risco de Contencioso
	4.2 Risco Contratual
	4.3 Risco Tributário
5. Risco de Liquidez	5.1 Risco de Descasamentos
	5.2 Risco de Incapacidade de Pagamento
	5.3 Risco de Realização de Ativos a Preços Adversos
6. Risco de Mercado	6.1 Risco de Concentração de Investimentos
	6.2 Risco de Instrumentos Financeiros
7. Risco Operacional	7.1 Risco de Concepção de Processos
	7.2 Risco de Conformidade
	7.3 Risco de Falha Humana
	7.4 Risco de Fraude
	7.5 Risco de Indisponibilidade de Pessoal Especializado
	7.6 Risco de Infraestrutura
	7.7 Risco de Segurança da Informação
	7.8 Risco de Falha no Sistema
8. Risco de Terceirização	8.1 Risco de Provimento
	8.2 Risco de Qualidade

Fonte: Elaborado pela autora

Os agentes da Governança Corporativa devem estar atentos aos diversos tipos de riscos de investimentos citados acima, principalmente aos descritos abaixo:

O Risco de Mercado, que decorre de movimentos nos preços ou nas taxas de juros dos ativos que compõem a posição/portfólio. Também se enquadram nesta categoria o risco cambial, País e sistêmico;

Risco de Liquidez, que decorre da facilidade ou dificuldade com que pode converter um ativo em dinheiro, pelo valor de mercado a qualquer momento, antes do seu vencimento;

Risco de Crédito, que decorre de uma obrigação de resgate ou liquidação, que não seja honrada pela respectiva contraparte - quando ocorre um *default*.

Risco Operacional, que decorre da falta de consistência e adequação dos sistemas, processamento de operações, bem como de falhas nos controles internos, fraudes ou qualquer evento deste tipo.

Risco Legal, que decorre do potencial questionamento jurídico na execução dos contratos. Esta categoria de risco deve ser mensurada para investimentos que envolvam contratos específicos.

Para mensuração dos riscos de todos os riscos listados, é necessária a verificação dos impactos que podem causar e as frequências em que podem ocorrer. O impacto é mensurado em perdas, que varia de pequenas a gravíssimas e a frequência em que os riscos ocorrem varia de raríssimo a muito frequente.

Steinberg (2003), comenta que conforme recomendações da CVM, para os investidores a análise das práticas de governança auxilia na decisão de investimento, pois a governança determina o nível e as formas de atuação que eles

podem ter na empresa. O objetivo é o aumento do valor da empresa, pois boas práticas de governança corporativa repercutem na redução de seu custo de capital.

Os agentes da Governança Corporativa das EFPC devem ter sempre o foco nos riscos de investimento, tendo em vista que os investimentos dos recursos da entidade devem estar bem alocados em cada perfil e/ou carteira, para que não haja perdas referentes ao patrimônio dos planos.

Não são apenas as aplicações em renda variável que oferecem riscos. Investimentos de renda fixa também podem ser arriscados, pois renda fixa não pode ser confundida com rentabilidade fixa. Mudanças nas condições de mercado podem causar ganhos ou perdas de capital, alterando a rentabilidade dos ativos durante sua vigência. O aspecto mais importante ao se lidar com o risco, sob a ótica do investidor, é a diversificação, isto é, conhecer as características dos investimentos.

O investidor deve considerar o risco da carteira, a cada investimento ou resgate, seja para adicionar um novo ativo ou elevar ou reduzir outro já existente. Por exemplo: um ativo com alta volatilidade poderia ser considerado de alto risco quando analisado individualmente, porém, se este ativo apresenta tendência de valorização ou desvalorização contrária às da carteira, isto é, correlação negativa, sua aquisição irá diminuir o risco da carteira.

Os investidores podem ser divididos em três categorias: conservadores, moderados e arrojados (agressivo). Estas categorias se baseiam no grau de aversão ao risco que eles têm.

Conservador é o investidor avesso ao risco; moderado é aquele que tolera um certo volume de risco, que aceita flutuação de preços, em troca de ganho

compensador e não se expõe a grandes riscos; arrojado (agressivo) é o investidor típico de renda variável, pois aceita grande quantidade de risco, inclusive de perdas de capital - perder patrimônio, pois é movido pelas perspectivas futuras e expectativas de retornos acima da média.

Para Branco (2004), é comprovado que com a adoção das práticas de governança corporativa agrega valor para os investidores, possibilitando uma melhor qualidade das informações prestadas pela empresa, reduzindo, assim, as incertezas no processo de avaliação dos investimentos e conseqüentemente do risco associado a ele.

Para a Governança da EFPC conduzir o sistema para um ambiente consolidado e sustentável é necessário fazer a efetiva gestão da avaliação de riscos, bem como os órgãos fiscalizadores e supervisores que necessitam exercer seus mandatos pautados para o monitoramento e gestão baseados nos riscos.

Todos os agentes desse processo devem estar orientados para atitudes preventivas em virtude de perdas e mudanças futuras, focando nos fatores de riscos que possam comprometer a realização dos objetivos principais da EFPC, cabendo a todos os agentes da governança participar de todo processo de transformação realizando investimentos seguros cuja lucratividade não deixa de ser interessante para os participantes.

3.3.4 Manual de Governança Corporativa

O Manual de Governança Corporativa tem como objetivo consolidar os preceitos e normas voltados às melhores práticas de governança corporativa, servindo de suporte no âmbito do relacionamento com todas as partes envolvidas.

O Manual em comento contribui, também, para melhoria do relacionamento entre os participantes, assistidos, empregados, colaboradores, conselheiros, diretores, fornecedores, órgãos reguladores, entidades afins, entre outros relacionados às Entidades de Previdência Complementar.

3.3.5 Planejamento Estratégico

Vasquez (2008), explica que o planejamento estratégico pode ser usado como instrumento para converter a estratégia empresarial em processos contínuos e operacionais na busca dos objetivos. Mas é importante ter em mente que não existe uma metodologia perfeita, pois as realidades e condições de cada empresa são diferentes, seja em tamanho, seja em filosofia, na forma de organização ou na prática gerencial.

A gestão estratégica tem grande importância na medida em que possibilitem reflexões e análises sobre os acontecimentos, permitindo ações que minimizem os riscos. A estratégia da maioria das empresas leva em consideração as práticas de governança mais difundidas, que são: transparência, ética, cumprimentos da legislação, equidade e prestação de contas.

Neste contexto, Tomasini (2007) diz que planejamento estratégico, código de ética, entre outros, são muito mais que termos utilizados, são posturas adotadas pela maioria das entidades, que se regem por princípios éticos, morais, técnicos e de vanguarda no que se refere à responsabilidade social. O Planejamento estratégico é o marco inicial para que se possa aplicar todos os outros instrumentos de governança corporativa na Entidade, pois um plano de ação é o que define como e quando as recomendações de melhores práticas podem ser aplicadas.

4 ESTUDO DE CASO: SEBRAE PREVIDÊNCIA

4.1 Considerações Teóricas Preliminares

As empresas brasileiras já são capazes de identificar os riscos a que estão expostas, mas ainda têm dificuldade para monitorá-los. A governança corporativa entra neste contexto como um mecanismo de garantir o alcance de resultados positivos e o crescimento para a empresa, conforme expôs Silva (2006). Os princípios básicos de uma boa governança corporativa são três: transparência, equidade e responsabilidade ou prestação de contas.

A Governança Corporativa tem como principal objetivo recuperar e garantir a confiabilidade em uma determinada empresa para os seus acionistas/participantes, criando um conjunto eficiente de mecanismos, tanto de incentivos como de monitoramento, a fim de assegurar que o comportamento dos dirigentes esteja sempre alinhado com o interesse de todas as partes envolvidas.

Para as Entidades de Previdência Complementar, a Governança Corporativa é um tema prioritário, pois como investidores de longo prazo, a participação em empresas insere-se como uma importante estratégia de composição das carteiras de investimentos. A segurança e eficiência da gestão dependem muito do padrão de governança aplicado.

É fundamental para a estruturação e sustentabilidade de uma Entidade, o desenvolvimento e aplicação dos conceitos e práticas de governança corporativa, como uma referência que trata da ética e da transparência. Como visto na concepção de Andrade e Rosseti (2004), a governança corporativa também auxilia na minimização dos conflitos existentes entre as partes interessadas

(Patrocinadores, Participantes, Assistidos, etc.), que por questões de interesse próprio possuem pontos de vistas diferentes, como já.

O estudo mostra que a aplicação de boas práticas de Governança Corporativa contribui para um desenvolvimento econômico sustentável, proporcionando melhorias no desempenho das Entidades. Por isso, é tão importante ter conselheiros e todos os agentes do processo qualificados e sistemas de Governança Corporativa de qualidade.

No que se refere ao sistema previdenciário brasileiro, a partir do ponto de vista de Rangel, é possível perceber também que, ao contrário do sistema da previdência social, as Entidades Fechadas de Previdência Complementar estão bastante evoluídas em relação aos conceitos e aplicação das melhores práticas de Governança Corporativa. Apesar do tema em comento ser relativamente recente, os legisladores, os órgãos fiscalizadores e órgãos afins já vêm se posicionando a algum tempo, por meio das leis, resoluções, manuais de melhores práticas, entre outros guias de recomendação.

As EFPC visam atender às recomendações e às exigências propostas por meio de diversos documentos que elencam as boas práticas de GC como, por exemplo, a cartilha de melhores práticas da CVM e o código de boas práticas de GC do IBGC, bem como o Guia de Melhores Práticas da PREVIC, etc. No entanto, considerando comentário de Tomasini (2007), a aplicação de boas práticas de Governança não decorre apenas da força da legislação, mas da constatação de que os agentes estão se conscientizando das vantagens da governança.

4.2 SEBRAE PREVIDÊNCIA – Instituto SEBRAE de Seguridade Social

O SEBRAE PREVIDÊNCIA – Instituto SEBRAE de Seguridade Social é uma Entidade Fechada de Previdência Complementar, multipatrocinada, constituída sob a forma de sociedade civil, sem fins lucrativos, de personalidade jurídica de direito privado, instituída pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE Nacional, seu Patrocinador Fundador, aprovado pela Portaria Nº 16, de 02.02.2004, da Secretaria de Previdência Complementar, e publicada no D.O.U. de 03.02.2004.

O SEBRAE PREVIDÊNCIA tem a finalidade de executar e administrar Planos de Benefícios de caráter previdenciário, na forma da legislação aplicável e nas condições previstas nos Regulamentos Específicos.

São Patrocinadores do SEBRAE PREVIDÊNCIA o SEBRAE Nacional, o Sistema SEBRAE, a ABASE – Associação Brasileira dos SEBRAE Estaduais, além dos empregados de seu quadro próprio, buscando exercer um papel mais efetivo e abrangente, no contexto da seguridade social. Atualmente o SEBRAE PREVIDÊNCIA é a Entidade com o maior número de Patrocinadoras do Brasil e conta com um quadro de pessoal composto por três Diretores e oito empregados.

A missão da Entidade, conforme definição no seu Planejamento Estratégico, é administrar os recursos previdenciários com segurança e rentabilidade, de forma transparente e socialmente responsável, contribuindo para melhor qualidade de vida de seus participantes.

A Visão é ser referência no mercado de previdência complementar primando pela excelência de resultados na gestão de produtos previdenciários para

seus participantes, patrocinadores e instituidores. Os Valores Corporativos são embasados na honestidade, Equidade, transparência, responsabilidade, justiça, imparcialidade e discrição. A alta Direção do SEBRAE PREVIDÊNCIA é composta da seguinte forma: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Diretoria Executiva.

Os agentes da governança corporativa são componentes da estrutura apresentada na figura abaixo. De acordo com a Entidade, cada um desses órgãos exerce um papel fundamental na instrumentalização da governança corporativa do SEBRAE PREVIDÊNCIA.

Figura 1: Governança Corporativa do SEBRAE PREVIDÊNCIA



Fonte: SEBRAE PREVIDÊNCIA

A Assembleia Geral do SEBRAE PREVIDÊNCIA é formada pelas Patrocinadoras com convênio de adesão firmado com a Entidade. Reúnem-se em Assembleia de patrocinadores, competindo-lhes eleger os membros do Conselho Deliberativo e os do Conselho Fiscal e seus respectivos suplentes.

O Conselho Deliberativo é o órgão responsável pela deliberação e orientação superior, ao qual incumbe fixar as diretrizes e políticas do SEBRAE

PREVIDÊNCIA, por meio de decisões colegiadas. É composto por oito membros titulares e seus respectivos suplentes.

O Conselho Fiscal é o órgão de fiscalização da gestão do SEBRAE PREVIDÊNCIA, sendo composto por quatro membros efetivos e seus respectivos suplentes, todos eleitos pelas Patrocinadoras dentre os participantes dos planos de benefícios.

A Diretoria Executiva é o órgão de administração geral do SEBRAE PREVIDÊNCIA, cabendo-lhe cumprir as deliberações do Conselho Deliberativo. É composta por três membros: Diretor-Presidente, Diretor de Administração e Finanças e Diretor de Seguridade.

Todas as ações dos Dirigentes e todos os processos da gestão são auditados por uma Auditoria Independente. A auditoria é realizada periodicamente e o parecer é apresentado aos Conselhos da Entidade nas respectivas reuniões dos Colegiados.

4.3 Plano de Benefícios

O Plano de Benefícios do SEBRAE PREVIDÊNCIA é o Plano SEBRAEPREV, um Plano voltado especificamente para os empregados e mandatários das Unidades que compõem o Sistema SEBRAE, e tem por objetivo proporcionar uma renda mensal complementar ao benefício de aposentadoria que é pago pelo INSS, proporcionando mais segurança e qualidade de vida aos seus participantes. O Plano SEBRAEPREV é administrado pelo SEBRAE PREVIDÊNCIA.

O SEBRAEPREV é um plano de benefícios de modalidade Contribuição Definida (CD), o que significa que o Participante define o valor das contribuições mensais para o plano, que corresponde a um percentual que varia de 1% a 7% sobre o seu salário. Para cada percentual que o participante escolher, o SEBRAE também depositará o mesmo valor. Este valor será depositado em conta individual, aberta em nome do participante junto ao SEBRAEPREV. (SEBRAE Previdência 2012). O Plano SEBRAEPREV é regido por Regulamento e Estatuto próprios da Entidade, elaborado conforme legislações vigentes e aprovação do órgão fiscalizador.

O saldo da conta acumulado em nome do Participante é composto pelas contribuições pessoais, do Patrocinador e a rentabilidade auferida na aplicação desses recursos. Esse Plano foi desenhado exclusivamente para quem faz parte do Sistema SEBRAE, por isso é denominado de Plano Fechado. (SEBRAE PREVIDÊNCIA 2012).

4.4 Principais práticas de Governança Corporativa no SEBRAE PREVIDÊNCIA

De acordo com Edjair Alves², no que tange aos Fundos de Pensão, o conceito de Governança diz respeito às relações entre as diversas entidades e pessoas envolvidas em seu funcionamento. A estrutura ideal de Governança busca partilhar as responsabilidades e controles entre os gestores internos dos próprios fundos de pensão e instituições independentes que zelem pelo cumprimento de propósitos originais de gestão.

² Edjair de Siqueira Alves, atual Diretor-Presidente do SEBRAE PREVIDÊNCIA – Instituto SEBRAE de Seguridade Social. Foi Presidente do Conselho Deliberativo da mesma Entidade de 2006 a 2010. Principal responsável pela implantação da Governança Corporativa da Entidade.

Edjair Alves, afirma ainda que a gestão do SEBRAE PREVIDÊNCIA está fundamentada nas melhores práticas de governança e permanentemente focada no interesse de seus participantes, assistidos e patrocinadores, buscando o cumprimento de suas obrigações estatutárias e de sua missão institucional. Somam-se a essas diretrizes as práticas e posturas consignadas no código de ética da Entidade, ao qual todos os membros e colaboradores da Entidade aderiram formalmente, comprometendo-se a respeitá-lo e zelar pelo seu estrito cumprimento.

A estruturação de Governança Corporativa do SEBRAE PREVIDÊNCIA iniciou em 2004, desde a sua criação. A Entidade iniciou uma série de projetos estratégicos para aprimoramento do seu modelo e práticas de governança corporativa. As práticas de governança estão fundamentadas em seis princípios básicos, todos importantes e complementares, cuja combinação viabiliza o cumprimento dos objetivos do SEBRAE PREVIDÊNCIA: Transparência, equidade e prestação de contas, cumprimento das leis, responsabilidade corporativa e ética.

Para atender o princípio de Transparência, a Entidade foca na divulgação aberta e ágil de informações relativas às atividades do SEBRAE PREVIDÊNCIA, pois a divulgação não deve se restringir apenas aos itens obrigatórios, mas abranger as informações que possibilitem o acompanhamento da gestão dos planos de benefícios. Conforme informação do SEBRAE PREVIDÊNCIA, sua alta Direção se apoia nas melhores práticas de governança corporativa e tem como principal diretriz a TRANSPARÊNCIA, entendida como a disposição de informar, acima da obrigação de informar.

O SEBRAE PREVIDÊNCIA divulga mensalmente os relatórios gerenciais aos Participantes. É acessível a todos os Participantes do Plano de benefícios, por

meio de acesso restrito no site da Entidade, os extratos de contribuições e de empréstimos, simuladores de benefícios, atos dos Conselhos e da Diretoria, bem como todos os normativos da Entidade.

Em relação ao princípio da Equidade, a Entidade oferece tratamento justo e não discriminatório das pessoas que atuam na entidade e que com ela se relacionam.

No princípio de Prestação de Contas, fornece permanentemente informações acerca das ações adotadas na gestão da Entidade, onde os órgãos estatutários assumem plena responsabilidade pelas ações realizadas, cuidando para que todas as decisões e manifestações proferidas no exercício de suas atividades sejam formalizadas e justificadas, de modo a responderem integralmente por todos os atos praticados na vigência de seus mandatos e contratos.

No que diz respeito ao princípio do Cumprimento das Leis, busca sempre o atendimento às determinações previstas na estrutura legal e regulatório do segmento de previdência complementar.

No princípio da Responsabilidade Corporativa, de acordo com a Entidade, conselheiros, diretores e colaboradores têm o dever de zelar pela perenidade, sustentabilidade e solidez do SEBRAE PREVIDÊNCIA, proporcionando segurança aos participantes, assistidos e patrocinadores, por meio de uma gestão eficaz e focada no atendimento de qualidade. Mantendo o foco no resultado esperado com os investimentos, a Administração se compromete a realizar negócios e operações em ambiente seguro e pautado por princípios de prudência, respeito às leis, normas

e regulamentos, responsabilidade social e respeito ao meio ambiente e aos direitos humanos, na forma prescrita no Código de Ética.

Princípio da Ética, a Entidade se orienta pelo senso ético na condução moral de ações, com postura de empresa cidadã, conciliando os interesses das partes envolvidas. Nesse sentido, a Entidade considera dever de cada integrante do quadro corporativo trabalhar com proatividade e dinamismo, com o objetivo de resguardar a imagem institucional, mantendo postura pública ética, compromissada com a eficiência e qualidade no relacionamento com todos os parceiros.

4.4.1 Implantação de Normas Internas

Visando aplicar as melhores práticas de Governança Corporativa, o SEBRAE PREVIDÊNCIA implantou diversas normas internas, as principais normas, a saber:

Manual de Governança Corporativa – com o objetivo de transmitir aos Colaboradores, Participantes, Assistidos, Patrocinadores e Instituidores uma visão geral da previdência complementar e do funcionamento dos fundos de pensão no Brasil, bem como as principais práticas de governança corporativa do SEBRAE PREVIDÊNCIA.

O referido Manual reúne os princípios, as regras e as práticas de governança corporativa adotadas no SEBRAE PREVIDÊNCIA, na perspectiva de alcançar os seus objetivos de instituir e administrar planos de benefícios de caráter previdenciário, complementares ao regime geral de previdência social, proporcionando aos seus participantes a garantia de uma aposentadoria tranquila e

planejada. Ele contribui, ainda, para a perenidade e melhoria do relacionamento entre todas as partes envolvidas. (SEBRAE PREVIDÊNCIA).

Código de Ética – com o objetivo de estabelecer o conjunto de valores, princípios gerais, padrões de conduta e responsabilidades indispensáveis para balizar a atuação ética dos membros dos órgãos estatutários, dos gestores de previdência lotados nos Patrocinadores, dos empregados e dos prestadores de serviços do SEBRAEPREVIDÊNCIA; e fixar os meios para otimizar o cumprimento de suas regras.

Política de Comunicação/ Comunicação Institucional – objetivo de sistematizar os procedimentos de Comunicação Institucional do SEBRAE PREVIDÊNCIA. Ferramenta estratégica de gestão que visa estruturar informações e projetar imagem e conceito positivos da organização, segundo seus valores e políticas, perante os públicos interno e externo.

O modelo de Comunicação do SEBRAE PREVIDÊNCIA abrange o relacionamento entre a entidade e os seus públicos relevantes. Os objetivos de comunicação não se restringem aos resultados operacionais, focam, também, nos resultados organizacionais de imagem, qualidade e respeito às questões sociais e ambientais.

Norma de Alçadas e Competências – objetivo de definir critérios e procedimentos para estabelecimento de níveis de alçada e delegação de competência para diretores, ocupantes de função e empregados da Entidade.

Norma de Gestão de Liquidez – finalidade de definir critérios e procedimentos para gestão de liquidez dos recursos financeiros do SEBRAE PREVIDÊNCIA.

Política de Investimentos - documento que estabelece os princípios e diretrizes que devem reger os investimentos dos Recursos Garantidores do Patrimônio Social (Provisões Matemáticas e Fundos) do SEBRAE PREVIDÊNCIA.

Além das normas citadas, a Entidade possui diversas outras normas internas e normativas que a regem, entre elas: Estatuto Social, principal normativo que contribui para minimização dos conflitos de interesse, pois regulamenta e garante a aplicação eficaz da legislação vigente; Regulamento dos Planos Previdenciais; Regimento Interno dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e da Diretoria Executiva; Manual Operacional de Processos; Política de Segurança da Informação; Manual Operacional de Gestão de Pessoal, que trata dos critérios de remuneração e de avaliação de desempenho, entre outras.

Ainda dentro do contexto de manter uma gestão eficiente e de atender às recomendações de melhores práticas, a gestão dos processos da Entidade é implementada por meio de metodologia customizada e gerida por gestores e técnicos para modelagem, automação, documentação e gestão dos processos organizacionais, com vistas a contribuir para a gestão dos negócios e operações do SEBRAE PREVIDÊNCIA, tendo como referência a integração e alinhamento com as boas práticas de gestão dos processos, gestão de riscos e *compliance*, gestão de pessoas, tecnologia da informação e comunicação e planejamento estratégico, contribuindo para criação, melhoria e inovação dos produtos e serviços destinados aos Participantes.

4.4.2 Certificação dos Profissionais

O SEBRAE PREVIDENCIA foi além das recomendações da CMN 3792, que estabelece obrigatoriedade de certificação da Diretoria Executiva, está em processo de certificação dos membros dos Conselhos Deliberativo e Fiscal e sua Equipe Técnica.

Os processos de certificação são conduzidos junto ao Instituto de Certificação dos Profissionais de Seguridade Social - ICSS. Essa certificação eleva a percepção do sistema de previdência complementar a um nível diferenciado diante da sociedade.

4.4.3 Avaliação e Monitoramento de Riscos

A Entidade elaborou um Plano de Ação com o objetivo identificar quais riscos precisam ser tratados, quais serão as estratégias de tratamento mais adequadas e econômicas, tendo em vista seu plano de negócio e estratégia de perpetuação, instalando, efetivamente, o processo de monitoramento e tratamento de riscos que conduzirá à melhoria da gestão de incidentes, à redução de perdas e custos com riscos, à segurança e à confiança quanto às operações, à conformidade com a legislação pertinente e à manutenção de seus objetivos voltados para as boas práticas de Governança Corporativa.

O gerenciamento de riscos e *compliance*, é um processo que visa criar uma filosofia e cultura de gerenciamento de riscos e *compliance* no SEBRAE PREVIDÊNCIA, para o levantamento e sistematização das diversas informações provenientes da operação das atividades nas áreas e tratamento/mitigação de riscos

na aplicação dos processos operacionais. Para a avaliação e monitoramento adequados dos riscos, foi contratada uma empresa especializada no assunto.

4.4.4 Criação de Grupos de Trabalhos, Comissões e Comitês

O SEBRAE PREVIDÊNCIA criou diversos grupos de trabalhos, comissões e comitês, tanto entre os membros do Conselho Deliberativo, quanto entre os empregados, visando desmembrar os trabalhos da Gestão da Entidade. No Conselho Deliberativo criaram-se os Comitês de Orçamento e Planejamento, de *Marketing* e Comunicação e o Comitê de Investimentos.

Além dos Comitês, Comissões e Grupos de Trabalhos existentes, será criado também um Comitê de Ética, que será um dos canais abertos para ouvir e agir sobre assuntos relativos às possíveis violações da política e das práticas de governança do SEBRAE PREVIDÊNCIA.

A Entidade vai além das práticas recomendadas, se tornando uma referência no seu segmento de atuação, por sua gestão de transparência, eficiência e pelo cumprimento dos objetivos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme percebido no estudo de caso, O SEBRAE PREVIDÊNCIA, além da legislação vigente, rege-se pelo seu Estatuto Social, pelos Regulamentos Específicos dos Planos de Benefícios que executa e administra, por seus Regimentos Internos, por instruções e outros atos que forem baixados pelos seus órgãos estatutários e pela legislação pertinente às entidades fechadas de previdência complementar.

É possível perceber, de acordo com a pesquisa na Entidade, que o SEBRAE PREVIDÊNCIA adota os princípios, as regras e as práticas de governança corporativa, na perspectiva de alcançar os seus objetivos de instituir e administrar planos de benefícios de caráter previdenciário, complementares ao regime geral de previdência social, proporcionando aos seus participantes a garantia de uma aposentadoria tranquila e planejada.

O Estudo mostrou que praticar Governança Corporativa requer a adoção de práticas e princípios de relacionamentos pela Entidade com seus agentes. Trata-se de criar um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição do poder, tornando a Entidade confiável, trazendo segurança aos participantes, assistidos, patrocinadores e instituidores.

É perceptível que a adoção de boas práticas de governança corporativa, mais do que um termo tendencioso, é um mecanismo essencial para a promoção do crescimento e da sustentabilidade das EFPC. O estudo demonstrou que a aplicação das práticas e dos princípios de GC é fundamental para garantir uma gestão segura e eficiente nas Entidades.

É importante ressaltar que ética e governança corporativa devem andar juntas. A adoção de boas práticas significa também adoção de princípios éticos, de um corpo diretivo qualificado e de dirigentes, conselheiros e equipe técnica certificados e com pleno conhecimento na área de previdência. Neste sentido, sugere-se aos agentes de GC das EFPC atuarem de forma além das recomendadas e aos órgãos responsáveis pelas recomendações de melhores práticas inserirem a importância da qualificação dos empregados (equipe técnica).

Os resultados obtidos com a avaliação do estudo de caso indicam também que, o inverso do sistema da previdência social que atende apenas aos princípios básicos e iniciais de governança corporativa, as Entidades Fechadas de Previdência Complementar estão atentas às recomendações e estão aplicando além do sugerido nos códigos e guias de melhores praticas, tendo, portanto, maior visibilidade no mercado de capitais brasileiro.

Ao longo das pesquisas bibliográficas, bem como do estudo de caso realizado, foi possível perceber que as práticas de governança corporativa aplicadas às Entidades Fechadas de Previdência são essenciais para o desempenho adequado da sua gestão. Evidências encontradas no estudo de caso indicam que a governança corporativa minimiza os conflitos existentes entre as partes interessadas (Patrocinadores, Instituidores, Administradores, Participantes e Assistidos, etc.) e agrega valores positivos às Entidades.

As principais recomendações de práticas de Governança Corporativa estão acessíveis: na Resolução CGPC nº 13, de 1º de outubro de 2004, na Resolução CGPC nº 23, de 6 de dezembro de 2006, no Guia PREVIC de Melhores Práticas da Superintendência Nacional de Previdência Complementar – PREVIC e

no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, referência nacional em conduta de gestão empresarial.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BARRETO, José Alves; KIKUCHI, Eliene Akemi da Silva; MACEDO, Manoel Moacir Costa. Administração e Governança Corporativa. In: SCOLARI, Dante; TOMASINI, Andréa. *Manual do Conselheiro das Entidades de Previdência Complementar*. 1. ed. Brasília: Ceres, 2010, p. 101-116.

BORGES, A. Governança facilita o acesso ao capital e atrai investidores. In: BORGES et al. *Governança corporativa*. Rio de Janeiro: RI – relações com investidores, n. 93, 2005.

BRANCO, Adriano Castello. *O Conselho de Administração nas sociedades anônimas*. 1. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004, p. 102-109.

BRASIL. *Lei Complementar n.109*, de 29 de maio de 2001. Dispõe sobre o Regime de Previdência Complementar e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp109.htm>. Acesso em: 14 jan. 2013. 13:10.

BRASIL. *Lei Complementar n.108*, de 29 de maio de 2001. Dispõe sobre a relação entre a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios, suas autarquias, fundações, sociedades de economia mista e outras entidades públicas e suas respectivas entidades fechadas de previdência complementar. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp108.htm>. Acesso em: 15 jan. 2013. 00:15.

BRASIL. *Recomendação MPS/CGPC nº 2 de 27 de abril de 2009*. Dispõe sobre a adoção da Supervisão Baseada em Risco (SBR) no âmbito da Secretaria de Previdência Complementar em relação à supervisão das entidades fechadas de previdência complementar e dos planos de benefícios por elas administrados. Disponível em: <<http://www.abrapp.org.br/Lists/Legislacao/VisualizarConteudo>>. Acesso em: 23 fev. 2013. 9:20.

BRASIL. *Resolução CGPC nº 13 de 01 de outubro de 2004*. Estabelece princípios, regras e práticas de governança, gestão e controles internos a serem observados pelas entidades fechadas de previdência complementar – EFPC. Disponível em: <http://www.mps.gov.br/arquivos/office/3_081014-110811-610.pdf>. Acesso em: 22 dez. 2012. 14:50.

CÓDIGO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. 4 ed./Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo: IBGC, 2009.

ERNST & YOUNG TERCO. Capital Aberto: *Especial Governança Corporativa*. Coletânea de casos: *Visão estratégica aliada ao Controle da Gestão*. São Paulo, n. 34, julho de 2012.

GURGEL, Cláudio; RODRIGUEZ, Martins Vicente Rodriguez y. *Administração: elementos essenciais para a gestão das organizações*. São Paulo, Atlas, 2009.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Governança Corporativa. Disponível em: < <http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>. Acesso em 07 jan. 2013. 00:05.

MARTINEZ, Wladimir Novaes. *Princípios de Direito Previdenciário*. 4. ed. São Paulo: LTR, 2001, p. 390.

PAGLIARINI, Aparecida. *Fundos de Pensão. O Ambiente para investimentos em 2012. Conflitos de interesses e governança das EFPC*. São Paulo: ABRAPP/ICSS/SINDAPP, n. 378, p. 68, janeiro/fevereiro de 2012.

Portal do Ministério da Previdência Social - *Regime Próprio*. Disponível em: <<http://www.previdencia.gov.br/conteudoDinamico.php?id=1299>>. Acesso em: 07 jan. 2013. 11:05.

RANGEL, Herickson Rubim. *Governança Corporativa aplicada aos RPPS*. In: CONGRESSO NACIONAL DE PREVIDÊNCIA, 10º, Belo Horizonte, 2010. Administração e Educação. Vitória, 2010. Disponível em: <http://adm-educacao.blogspot.com.br/2010_06_01_archive.html>. Acesso em: 03 fev. 2013. 15:20.

REIS, Adacir. *Fundos de Pensão em Debate*. 1. ed. Brasília: Brasília Jurídica Ltda., 2002. P. 21;145.

SCOLARI, Dante; TOMASINI, Andréa. *Manual do Conselheiro das Entidades de Previdência Complementar*. 1 ed. Brasília: Ceres, 2010.

SILVA, Edson Cordeiro da: *Governança Corporativa nas Empresas: guia prático de orientação para Acionistas e Conselho de Administração*. São Paulo: Atlas, 2006.p.127.

STEINBERG, Herbert. *A dimensão humana da Governança Corporativa: pessoas criam as melhores e as piores práticas*. 2. ed. São Paulo: Gente, 2003, p. 18 – 23; 165.

TOMASINI, Andréa (Organizadora). *Rumo à Excelência dos Fundos de Pensão*. Goiânia: Scala Gráfica e Editora, 2007.

VASQUEZ, Noêmia. *Fundos de Pensão – Gestão Estratégica*. Gestão Estratégica em Atuária. São Paulo: ABRAPP/ICSS/SINDAPP, 2008, p. 14 a15.

WEINTRAUB, Arthur Bragança de Vasconcellos. *Responsabilidade dos Administradores dos Fundos de Pensão*. São Paulo: Juarez de Oliveira, 2004.