

Governança Corporativa

Prof.^a Mariana Fregonesi

Imagine a seguinte situação:

João, Ana e Maria são irmãos. Seu pai faleceu recentemente e deixou como herança um grande e lucrativo hospital que ele mesmo administrava. Enquanto as questões de partilha são resolvidas, sua mãe ficou responsável pela gestão do patrimônio. Entretanto, além dos três irmãos, há mais um irmão, Franco, que sempre foi excessiva e explicitamente protegido por sua mãe. Franco e sua mãe trabalhavam com o pai no hospital e conhecem muito bem o negócio. João, Ana e Maria não têm interesse em participar da gestão do hospital, mas concordam que é preciso “vigiar” as ações de sua mãe e de Franco, pois eles não querem ser prejudicados na partilha.

Como João, Ana e Maria podem se proteger do risco de expropriação?

João, Ana e Maria

Franco e sua mãe

Principal

Investidor
Fornecedor de Recursos



Agente

Administrador
Gestor dos Recursos



Poder de decisão



Prestação de Contas

Qual o objetivo do principal?

Ambos são racionais,
ou seja, buscar
maximizar seus
benefícios

Qual o objetivo do agente?

Franco e sua mãe são beneficiados por possuírem mais informações que seus irmãos.

Há assimetria de informação!



Teoria de Agência

- Em 1976, **Jensen e Meckling** publicaram estudos focados em empresas norte-americanas e britânicas, mencionando o que convencionaram chamar de problema de agente-principal, que deu origem à Teoria da Firma ou Teoria do Agente-Principal ou **Teoria de Agência**.
- **O proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos da lei), situação em que podem surgir divergências no entendimento de cada um dos grupos daquilo que consideram ser o melhor para a empresa.**
- De acordo com a teoria desenvolvida, os executivos e conselheiros contratados pelos acionistas tenderiam a agir de forma a maximizar seus próprios benefícios (maiores salários, maior estabilidade no emprego, mais poder, etc.), agindo em interesse próprio e não segundo os interesses da empresa, de todos os acionistas e demais partes interessadas (*stakeholders*).
- Para minimizar o problema, **os autores sugeriram que as empresas e seus acionistas deveriam adotar uma série de medidas para alinhar interesses** dos envolvidos, objetivando, acima de tudo, o sucesso da empresa.
- Para tanto, foram propostas medidas que incluíam práticas de monitoramento, controle e ampla divulgação de informações. **A este conjunto de práticas convencionou-se chamar de Governança Corporativa.**

Problema de Agência vai além da relação entre investidor e gestor

- Teoria da firma x governança corporativa
 - Firma = conjunto de contratos estabelecidos por diversos participantes
 - Cada participante contribui com a firma e recebe algo em troca
 - O funcionamento adequado da firma depende do equilíbrio contratual
 - Dessas relações contratuais surgem os problemas de agência ou conflitos de interesses
 - Mecanismos de GC funcionam como instrumentos de correção de falhas existentes no processo de comunicação e informação.

Governança Corporativa

Governança corporativa é o **sistema** pelo qual as empresas e demais organizações **são dirigidas, monitoradas e incentivadas**, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

As **boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas**, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

Motivos para adotar práticas de GC

- Assegurar **o controle da propriedade sobre a gestão**
 - Separação entre investidores e gestores cria a demanda por GC
- Preservar e **Otimizar o Valor econômico** da firma
 - Assegurar que **o comportamento dos executivos** esteja sempre **alinhado** com os objetivos da empresa
- Obter **Melhorias de Gestão**
- Facilitar o **Acesso a Recursos** Financeiros e Não Financeiros
- Administrar os Conflitos de Interesse de Forma Mais Efetiva
 - Verificar se as informações oferecidas são **fidedignas, confiáveis, relevantes** e atendem aos interesses dos principais
- Contribuir Para a Longevidade e **Sustentabilidade**
- **Avaliar, de Forma Permanente, o Propósito da Empresa**

Governança Corporativa está calcada em **quatro princípios básicos**.

Os **princípios básicos** de governança corporativa **permeiam**, em maior ou menor grau, todas as práticas do **Código de Boas Práticas***, e sua adequada adoção resulta em um **clima de confiança** tanto internamente quanto nas relações com terceiros.

Equidade

Caracteriza-se pelo **tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes interessadas** (*stakeholders*), levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Transparência

Consiste no desejo de disponibilizar para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos.

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

Prestação de Contas (*accountability*)

Os **agentes** de governança devem prestar contas de sua atuação de modo **claro, conciso, compreensível e tempestivo**, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa

Os **agentes** de governança devem **zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas** de seus negócios e suas operações e **aumentar as positivas**, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os **diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional etc.) no curto, médio e longo prazos.**

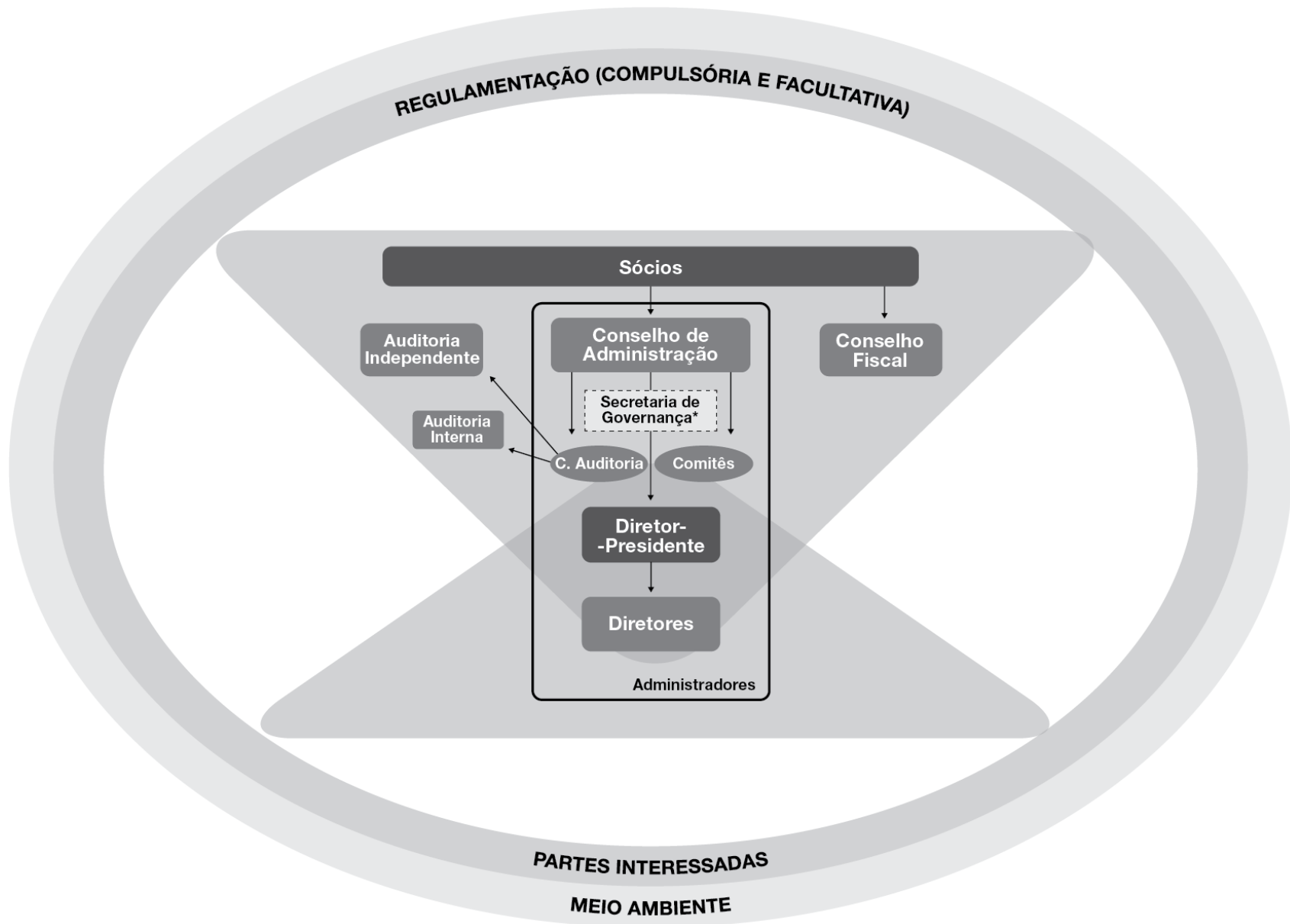
Mecanismos de governança

- Informação contábil financeira é um dos principais mecanismos de GC porque reduz assimetria informacional
- Informação contábil objetiva e verificável facilita o monitoramento e permite efetivação dos direitos dos acionistas
- Mas quem produz a informação contábil é o gestor, então preciso de outros mecanismos para garantir confiabilidade
 - Conselho de administração: responsável pela direção estratégica e pelo monitoramento dos gestores
 - Plano de incentivos gerenciais: papel de alinhar os interesses da firma com os interesses dos gestores
 - Estrutura de capital: presença de mais capital de terceiros exige mais mecanismos de GC
 - Equidade no direito a voto dos acionistas: evita centralização das decisões

No Brasil

- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- B3 incentiva a adoção: pratique ou explique
- B3 implantou níveis diferenciados de GC
 - Nível 1
 - Nível 2
 - Novo Mercado

	NOVO MERCADO	NÍVEL 2	NÍVEL 1	TRADICIONAL
Percentual Mínimo de Ações em Circulação (free float)	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	No mínimo 25% de free float	Não há regra
Características das Ações Emitidas	Permite a existência somente de ações ON	Permite a existência de ações ON e PN (com direitos adicionais)	Permite a existência de ações ON e PN	Permite a existência de ações ON e PN
Conselho de Administração	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de cinco membros, dos quais pelo menos 20% devem ser independentes	Mínimo de três membros (conforme legislação)	Mínimo de três membros (conforme legislação)
Demonstrações Financeiras Anuais em Padrão Internacional	US GAAP ou IFRS	US GAAP ou IFRS	Facultativo	Facultativo
Concessão de <i>Tag Along</i>	100% para ações ON	100% para ações ON e 80% para ações PN	80% para ações ON (conforme legislação)	80% para ações ON (conforme legislação)
Adoção da Câmara de Arbitragem do Mercado	Obrigatório	Obrigatório	Facultativo	Facultativo



Recomendações de monitoramento

- Propriedade
- Diretoria
- Conselho de Administração
- Controladoria e Auditoria

Propriedade

- A **entidade não se confunde com o sócio**.
 - **Exemplos** práticos de **confusão** patrimonial e **desvio** de finalidade:
 - O pagamento de contas pessoais dos sócios (por exemplo, mesada de familiares ou cartões de créditos pessoais) pela empresa;
 - A aquisição pela empresa de bens e serviços para uso ou benefício pessoal dos sócios e seus familiares;
 - A utilização do serviço de funcionários ou fornecedores da empresa em benefício pessoal, de familiares ou de terceiros, sem a contraprestação de trabalho ou financeira para a empresa;
 - A distribuição de dividendos independentemente da apuração de resultados e lucro líquido distribuível.
- **Forma jurídica** e forma de **controle** devem estar bem definidas para criar mecanismos que **garantam a equidade**.

PROPRIEDADE

GESTÃO



FAMÍLIA

Propriedade

- **Realização frequente de assembleias** ou reuniões de sócios viabiliza o monitoramento dos sócios.
 - Assembleia geral/Reunião de sócio é o **meio de participação direta pelo qual os sócios tratam das grandes decisões da organização**. É também momento relevante de prestação de contas e exercício de transparência pela administração, e oportunidade valiosa para que os sócios possam contribuir com a organização, apresentando ideias e opiniões.
 - O Manual de boas práticas fala sobre **convocação, pauta, documentação, votação, registro de sócios** etc.
 - Regras bem definidas e formalidade são importantes.
- **Direitos, deveres e responsabilidades dos sócios** devem estar bem definidas no Estatuto Social ou Contrato Social.
 - **Estatuto social é o contrato** que, complementando a legislação, rege e estabelece a forma de funcionamento da organização, incluindo as **alçadas e as atribuições de cada agente** de governança. Contribui para dar **transparência ao sistema de governança da organização** e para fomentar a confiança nas relações com todas as partes interessadas relevantes.

Propriedade

- Devem estar claros os **direitos políticos dos sócios controladores e não controladores**.
 - Buscar a ideia “1 ação = 1 voto”, pois promove alinhamento de interesses entre todos os sócios
 - Nos casos em que houver o **afastamento** do princípio “**uma ação, um voto**”, é fundamental que o estatuto/contrato social **preveja regras e condições para a extinção de tais assimetrias** em horizonte de tempo determinado.
- Devem ser garantidos os **direitos de fiscalização** dos sócios.
- Devem ficar claros os **Direitos Patrimoniais** dos sócios
 - **Políticas de dividendos**
 - Remuneração do **trabalho** x remuneração do **capital**

Propriedade

- Estabelecer previamente as condições de saída dos sócios
 - Metodologia de avaliação de empresas
 - “O processo de avaliação do valor de uma empresa ou da participação societária de um sócio, que se retira da sociedade ou aliena suas ações ou cotas, é complexo e a qualidade das informações utilizadas é condição básica para a eficiência do cálculo.”
 - Hipóteses de saída de sócio
 - Direito de preferência
 - Equidade na transferência de controle – *tag along*

Conselho de Administração

O conselho de administração é o **órgão colegiado encarregado do processo de decisão de uma organização em relação ao seu direcionamento estratégico**. Ele exerce o papel de **guardião dos princípios, valores, objeto social e sistema de governança da organização**, sendo seu principal componente. Além de decidir os rumos estratégicos do negócio, compete ao conselho de administração, conforme o melhor interesse da organização, **monitorar a diretoria**, atuando como elo entre esta e os sócios. Os membros do conselho de administração **são eleitos pelos sócios e prestam contas a eles** nas assembleias. De forma mais ampla e periódica, também prestam contas aos sócios e às demais partes interessadas por meio de relatórios periódicos.

Conselho de Administração x Conselho Consultivo

O **conselho consultivo** difere do conselho de administração por **não ter poder decisório**, nem integrar a administração. Ele não é deliberativo, **apenas aconselha** e propõe recomendações que podem ou não ser aceitas pelos administradores.

O conselho consultivo, com a presença de membros internos e independentes, **pode ser um primeiro passo** dado por empresas fechadas para fomentar a adoção das melhores práticas de governança corporativa. É uma **alternativa transitória ao conselho de administração**, sobretudo para organizações em estágio inicial de adoção de boas práticas de governança corporativa.

Conselho de Administração

- Composição do conselho de administração
 - **A diversidade de perfis é fundamental**, pois permite que a organização se beneficie da **pluralidade de argumentos** e de um processo de tomada de decisão com maior qualidade e segurança.
- Independência dos conselheiros
 - Todos os conselheiros, uma vez eleitos, têm responsabilidade para com a organização, independentemente do sócio, grupo acionário, administrador ou parte interessada que o tenha indicado para o cargo. O conceito de **representação, pelo conselheiro, de qualquer parte interessada, é inadequado**.
 - Os conselheiros devem atuar de forma técnica, com isenção emocional, financeira e **sem a influência de quaisquer relacionamentos pessoais ou profissionais**.

Conselho de Administração

- **Classes de conselheiros**
 - **Internos:** conselheiros que ocupam posição de diretores ou que são empregados da organização;
 - **Externos:** conselheiros sem vínculo atual comercial, empregatício ou de direção com a organização, mas que não são independentes, tais como ex-diretores e ex-empregados, advogados e consultores que prestam serviços à empresa, sócios ou empregados do grupo controlador, de controladas ou de companhias do mesmo grupo econômico e seus parentes próximos e gestores de fundos com participação relevante;
 - **Independentes:** conselheiros externos que não possuem relações familiares, de negócio, ou de qualquer outro tipo com sócios com participação relevante, grupos controladores, executivos, prestadores de serviços ou entidades sem fins lucrativos que influenciem ou possam influenciar, de forma significativa, seus julgamentos, opiniões, decisões ou comprometer suas ações no melhor interesse da organização.
- O conselho **deve contar apenas com conselheiros externos e independentes**. Para promover a independência no julgamento de todos os conselheiros e a integridade do sistema de governança, a indicação de conselheiros internos para compor o conselho deve ser evitada.
- Os **independentes devem ocupar participação relevante** em relação ao número total de conselheiros.
- Os **conselheiros independentes devem assumir maior protagonismo nas discussões**, caso haja acúmulo dos cargos de diretor-presidente e presidente do conselho de administração.

Conselho de Administração

- O presidente do conselho tem a responsabilidade de buscar a eficácia e o bom desempenho do órgão e de cada um de seus membros.
 - Para que não haja concentração de poder e prejuízo ao dever de supervisão do conselho em relação à diretoria, o acúmulo das funções de presidente e diretor-presidente por uma mesma pessoa deve ser evitado. O diretor-presidente não deve ser membro do conselho de administração, mas deve participar das reuniões como convidado.
- Os conselheiros devem ser adequadamente remunerados, considerando as condições de mercado, as qualificações, o valor gerado à organização e os riscos da atividade. A remuneração apropriada favorece o alinhamento de objetivos e evita conflitos de interesses.

Conselho de Administração

- Comitês do conselho de administração
 - Comitês são órgãos, estatutários ou não, de assessoramento ao conselho de administração.
 - Os **comitês não têm poder de deliberação**, e suas recomendações não vinculam as deliberações do conselho de administração.
 - **Comitês específicos** podem exercer diversas **atividades** de competência do conselho **que demandam um tempo nem sempre disponível nas reuniões** desse órgão social.
 - Exemplos: Comitê de auditoria; comitê de riscos; comitê de sustentabilidade
 - A existência de um comitê de auditoria é uma boa prática para todo e qualquer tipo de organização.
 - O **comitê de auditoria não se confunde com o conselho fiscal**. Enquanto o comitê de auditoria é um órgão de assessoramento do conselho de administração, o conselho fiscal tem como objetivo fiscalizar os atos da administração.

Diretoria

- A **diretoria é o órgão responsável pela gestão da organização**, cujo principal objetivo é fazer com que a organização cumpra seu objeto e sua função social.
- **Ela executa a estratégia e as diretrizes gerais aprovadas pelo conselho de administração**, administra os ativos da organização e conduz seus negócios.
- Por meio de processos e políticas formalizados, a diretoria **viabiliza e dissemina os propósitos, princípios e valores** da organização.
- Este órgão é responsável pela elaboração e implementação de todos os **processos operacionais e financeiros**, inclusive os relacionados à gestão de riscos e de comunicação com o mercado e demais partes interessadas.
- Cabe à diretoria assegurar que a organização esteja em total **conformidade com os dispositivos legais** e demais políticas internas a que está submetida.
- **Os diretores prestam contas de suas ações e omissões** à própria organização, ao conselho de administração e às partes interessadas.

Diretoria

- Construir, com base na transparência, uma boa reputação, não é apenas uma deferência ou concessão que a organização faz ao mercado e à sociedade, mas, por ser também economicamente vantajosa, é um benefício que ela proporciona a si própria.
- Possibilitar um nível elevado de transparência das informações sobre a organização contribui positivamente para a reputação da própria organização e dos administradores.
- A reputação positiva pode minimizar os custos de transação pela redução do custo de capital ao fomentar confiança.
- A reputação possui valor econômico e pode atribuir vantagens competitivas.

Diretoria

- A remuneração da diretoria deve servir como uma ferramenta efetiva de atração, motivação e retenção dos diretores e proporcionar o alinhamento de seus interesses com os da organização.
 - A remuneração da diretoria deve estar **vinculada a resultados**, com metas de curto e longo prazos relacionadas de forma clara e objetiva à geração de valor econômico.
- A política de remuneração **não deve estimular** ações que induzam os diretores a **adotar medidas de curto prazo** sem sustentação ou que, ainda, prejudiquem a organização no longo prazo.
- A estrutura de incentivos **deve incluir um sistema de freios e contrapesos**, que indique os limites de atuação dos envolvidos e evite que uma mesma pessoa controle o processo decisório e a sua respectiva fiscalização.
 - Ninguém deve estar envolvido em qualquer deliberação sobre sua própria remuneração.
- A **remuneração anual dos administradores deve ser divulgada individualmente**. Caso não o seja, deve ser divulgada agregada por órgão social ou comitê, com indicação da remuneração máxima, mínima e da média recebida pelos membros do órgão social.

Mecanismos e órgãos de controle

- A empresa deve manter um **sistema de informações, controles gerenciais**, processos operacionais e administrativos estruturados, além de uma **comunicação transparente e eficaz**.
- Esses mecanismos e órgãos de controle objetivam:
 - i. Proporcionar um **registro confiável** das informações contábeis, financeiras, operacionais, fiscais e estratégicas relevantes, para monitorar a gestão e apoiar as tomadas de decisão da administração da empresa;
 - ii. Assegurar maior **qualidade e segurança dessas informações**;
 - iii. Obter maior **credibilidade** perante os fornecedores de capital (bancos, sócios, investidores) e demais stakeholders, com **potencial impacto positivo no custo de capital**;
 - iv. **Gerenciar riscos**, evitando contingências para a companhia.

Mecanismos e órgãos de controle

- Contabilidade
 - A contabilidade deve **refletir a realidade patrimonial**, operacional, financeira e fiscal da empresa, obedecendo aos princípios, conceitos e regras contábeis vigentes.
 - As demonstrações financeiras devem ser **claras, precisas e disponíveis tempestivamente**, não apenas aos administradores, como também a todos os sócios.
- Sistemas e Processos de Controles Internos
 - Os sistemas de controles internos deverão **estimular os órgãos encarregados de monitorar e fiscalizar a adotar atitude preventiva, prospectiva e proativa** na minimização e antecipação de riscos.
 - Para uma boa administração, **a contabilidade precisa e adequada caminha lado a lado com a adoção de sistemas e processos de controles internos.**

Mecanismos e órgãos de controle

- Auditoria

- **A melhoria de controles** da empresa é um processo gradual e contínuo que, habitualmente, conta com o **apoio de uma auditoria externa e de uma controladoria/auditoria interna**
 - **Auditoria Externa** Independente: o objetivo é manifestar se as demonstrações financeiras elaboradas pela Diretoria **apresentam adequadamente a posição patrimonial e financeira** e os resultados do período.
 - Uma auditoria externa independente pode **apontar fragilidades e inconsistências e sugerir melhorias nos controles internos**, avaliando riscos e possibilidades de fraudes.
 - O auditor **não pode auditar o seu próprio trabalho**, logo, não deve realizar trabalhos de consultoria envolvendo a elaboração de informações contábeis da organização que audita.
 - Auditoria Interna: tem a **responsabilidade de monitorar e avaliar a adequação do ambiente de controles internos** e das normas e procedimentos estabelecidos pela gestão, atuando **proativamente** na recomendação de aperfeiçoamento dos controles, normas e procedimentos, em consonância com as melhores práticas de mercado.

Mecanismos e órgãos de controle

- Auditoria
 - Ainda podem existir o **Conselho Fiscal e o Comitê de Auditoria**
 - Comitê de Auditoria: auxilia o Conselho de Administração a assegurar o desenvolvimento de controles internos confiáveis, mapear e controlar riscos e supervisionar a elaboração das demonstrações financeiras.
 - Conselho Fiscal: órgão de fiscalização que se reporta aos sócios e tem como função:
 - i. Fiscalizar os atos dos administradores (Conselho e Diretoria);
 - ii. Examinar as demonstrações financeiras, atestando que estas representam adequadamente a posição patrimonial e econômico-financeira da empresa;
 - iii. Opinar sobre propostas apresentadas pela administração que venham a alterar a estrutura de capital;
 - iv. Denunciar eventuais erros, omissões, fraudes ou crimes cometidos por quaisquer membros da empresa ou órgãos da administração.

Código de Conduta

- O Código de Conduta da Empresa é um **conjunto de normas internas**, suplementares às leis, regulamentos, contratos e estatutos sociais, com a finalidade de melhorar o relacionamento interno e externo da organização, governando, alinhando e disciplinando com transparência os padrões de comportamento que devem ser seguidos e disseminados por todos.
- Deve estar **baseado nos princípios e valores adotados pela empresa** e definir, essencialmente, a forma de relacionamento entre os stakeholders. **O documento deve ser elaborado pela Diretoria**, de acordo com os princípios e políticas definidos pelo Conselho ou Reunião de Sócios, e por estes ratificado.
- O Código de Conduta deve também **definir responsabilidades sociais e ambientais**. Deve ainda refletir adequadamente a cultura da empresa e enunciar, com total clareza, os princípios em que está fundamentado, bem como apresentar caminhos para denúncias ou resolução de dilemas de ordem ética (canal de denúncias, ombudsman).

Conflitos de Interesses

- Há conflito sempre que alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da empresa.
- Os conselheiros e sócios, assim como os executivos, têm dever de lealdade com a empresa em benefício da totalidade dos sócios e não apenas com aqueles que os elegeram.
- Os sócios, sucessores e familiares devem preparar-se para entender dos negócios, bem como buscar conhecimento geral sobre a empresa e suas operações, como forma de evitar / amenizar conflitos de interesses.

IBGC Conhecimento

Tendo como principal preocupação facilitar aos leitores interessados o acesso a temas de seu interesse, o IBGC reestruturou suas séries de publicações. Em outubro de 2017, durante o Congresso IBGC, foi lançada a primeira publicação nesse novo modelo. Todos os documentos do instituto já foram reorganizados nas seis coleções a seguir:

1. **IBGC Código** - reúne todas as edições do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa;
2. **IBGC Segmentos** - publicações focadas em públicos específicos, como empresas familiares, companhias abertas, terceiro setor etc;
3. **IBGC Orienta** - documentos que trazem orientações de como aplicar os princípios de governança corporativa;
4. **IBGC Opina** - manifestações do entendimento e/ou opinião do instituto;
5. **IBGC Pesquisa** - publicações que apresentam dados e informações da aplicação prática da governança corporativa;
6. **IBGC Discute** - documentos que organizam e compilam análises assinadas por especialistas e agentes de governança, que não necessariamente refletem a opinião do instituto.



IBGC
Código



IBGC
Discute



IBGC
Opina



IBGC
Orienta



IBGC
Pesquisa



IBGC
Segmentos

Referências

- IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. *Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa*, 4ª edição, São Paulo: IBGC, 2009.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa Caderno de Boas Práticas de Governança Corporativa Para Empresas de Capital Fechado: um guia para sociedades limitadas e sociedades por ações fechadas. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. São Paulo, SP : IBGC, 2014.
- Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. / Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. - São Paulo, SP: IBGC, 2015
- SILVA, André Luiz Carvalho. *Governança Corporativa e Sucesso Empresarial: melhores práticas para aumentar o valor da firma*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- <http://www.ibgc.org.br/index.php/governanca>

Obrigada!
mafregonesi@usp.br