

CLÁUDIO LOPES MEIRELES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA DE CONCESSÕES
RODOVIÁRIAS NO BRASIL EM 2005**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Qualidade

Orientador: Prof. Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, D.Sc.

Niterói
2005

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

CLÁUDIO LOPES MEIRELES

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM UMA EMPRESA DE CONCESSÕES
RODOVIÁRIAS NO BRASIL EM 2005**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Sistemas de Gestão. Área de concentração: Qualidade.

Aprovado em 13 de fevereiro de 2006

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Gilson Brito Alves de Lima, D.Sc.
Universidade Federal Fluminense

Nelson Francisco Favilla Ebecken, D.Sc.
Universidade Federal do Rio de Janeiro

Dedico este trabalho

À Deus, à minha família, aos meus amigos que me incentivaram e a todos que direta e indiretamente me ajudaram a fazê-lo.

AGRADECIMENTOS

Lair Ribeiro escreveu que “*a gratidão é o sentimento de mais curta duração*”. Acredito que quando se é sinceramente grato a alguém, existe naturalmente um reconhecimento e o desejo de mostrar o quão grato se é para com aquele(a) que nos prestou um favor, todavia, muitas vezes não conseguimos externar ou devolver a grande ajuda recebida, e expressar o quão especial essa pessoa se tornou para nós. Por isso, por não poder dizer a todas essas pessoas, eu o faço através desse meu agradecimento, pois todas são muito especiais pra mim, e a minha gratidão será tão longa quanto a minha vida.

Agradeço a Deus.

Agradeço aos meus pais Amaury e Aureny e ao meu padrasto Clodoaldo e aos meus irmãos, pois se estou aqui devo a eles.

Aos meus filhos Fernanda e Leonardo, motivos do meu maior orgulho e alegria.

Em particular ao meu irmão Clóvis, ao meu grande amigo Maurício e a sua maravilhosa esposa Verônica e ao meu primo Plínio Marcos pelo incentivo, apoio e confiança.

Aos professores do MSG 2003, ao professor Helder Gomes, por sua paciência e bom humor, ao professor Luiz Borges por suas orientações e, em especial, ao meu orientador, professor Martius Vicente Rodriguez y Rodriguez por ter aceitado me ajudar numa hora onde muitos sequer me ouviriam.

Aos meus amigos e co-orientadores, Mestre Roberto Theobald pela indispensável, paciente e valorosa ajuda sem a qual eu não teria conseguido, Mestre Carlos Veggi pela amizade, apoio e opiniões e Mestre Luciano Pacheco, pelo seu incentivo e “empurrão” inicial.

Ao amigo e mentor Edson Kauark do Rio, pela oportunidade, confiança, exemplo e amizade.

Ao meu leal amigo Wagner Batista, companheiro de trabalho com quem sempre pude contar, por despende seu precioso tempo de folga para ajudar-me. Aos demais colegas de trabalho Ricardo Souza, Marilza Bettini, Ana Rosa e Marcos Cabral, meus sinceros agradecimentos pela ajuda.

Aos amigos Flávio Medeiros, Helcio Canedo e Professor Juan Tomsic, pelo incentivo e torcida.

Ao Kal Machado, autor do livro Concessões de Rodovia: mito e realidade, e a Celina Carpi, pela gentileza, ajuda e generosidade de ambos.

Aos integrantes da alta administração da empresa que responderam ao questionário, aos conselheiros do Conselho de Administração e do Conselho Fiscal por suas opiniões, interesse e disponibilidade em contribuir com o trabalho.

À empresa que trabalho, Linha Amarela S.A. por ter me cedido suas instalações, equipamento e material para eu trabalhar nesse estudo.

Aos meus amigos da TURMA B do MSG 2003, the best forever, turma de mestrado que tive o privilégio de integrar e o orgulho de fazer parte.

SUCESSO

“Acho que a base do sucesso em qualquer atividade está primeiro em se ter uma oportunidade, que geralmente aparece não porque você cria o momento, mas porque alguém chega e abre uma porta”.

(Ayrton Senna da Silva – 1960-1994)

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo discutir aspectos relacionados às boas práticas de governança corporativa em uma empresa do setor de concessões de rodovias, abrangendo questões sobre a gestão do negócio e sua consonância com as melhores práticas de governança em vigor. Por meio de um estudo de caso, é apresentado, avaliado e discutido a maneira pela qual conselheiros e integrantes da alta administração interagem na condução da empresa sob o foco das melhores práticas de governança corporativa. A pesquisa foi realizada pelo autor deste trabalho em 2005, junto aos conselheiros e dirigentes da empresa objeto deste estudo de caso, objetivando avaliar qualitativamente o modelo de governança adotado, comparando-o com o preconizado pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e de outras instituições referências no tema, bem como as percepções dos gestores e conselheiros sobre o uso destas práticas como ferramenta de criação de valor para seus acionistas. Uma análise qualitativa dos resultados da pesquisa indica que o modelo de governança corporativa da empresa pesquisada pode ser classificado como “modelo em desenvolvimento”, porém verificou-se que esse modelo não atinge todas as partes envolvidas, uma vez que o estudo detectou alguns hiatos entre as práticas de governança e a correspondente percepção dos respondentes.

Palavras-chave: Governança Corporativa, Gestão do negócio, Conselho de Administração, Concessionária de Rodovias.

ABSTRACT

The objective of this study is to discuss the practice of good corporate governance in a Brazilian toll concessionaire and its effectiveness on business management. The manner in which counselors and participants of the Board of Directors interact in administrating the company is herein discussed using a case study to focus on the best practices of corporate governance. The author of this research interviewed the board of directors and top ranking officials in 2005 with the aim of investigating the model of corporate governance adopted by the toll concessionaire and then comparing it with the best practices of the Brazilian Institute of Corporate Governance (IBGC), as well as with others institutions of repute. The perception counselors and managers have about the use of these practices as a tool to improve the value of the stock for its shareholders, was also measured. A quantitative analysis of the results of the research indicated that the model of corporate governance of the company could be classified as a “developing model”. However it was noted that this model didn’t reach all the stakeholders, as this study detected some gaps between the corporate governance practices and the perception of those interviewed.

Key words: Corporate Governance, Business Management, Board of Directors, Toll Concessionaire.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01	The real looting	18
Figura 02	Estados com rodovias concessionadas	21
Figura 03	Pilares da governança corporativa	28
Figura 04	Is your CEO hot ?	32
Figura 05	Três marcos da governança corporativa	37
Figura 06	Board of directors	46
Figura 07	Evolução dos gastos com investimento do ministério dos transportes	79
Figura 08	Concessão no Espírito Santo	86
Figura 09	Concessão em Minas Gerais	87
Figura 10	Concessões no Paraná	87
Figura 11	Concessão na Bahia	88
Figura 12	Concessões no Rio Grande do Sul	88
Figura 13	Concessões em São Paulo	89
Figura 14	Concessões no Rio de Janeiro	89
Figura 15	Reajuste de pedágio	91
Figura 16	Satisfação do usuário	94
Figura 17	Etapas do estudo	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Síntese comparativa dos modelos de governança corporativa	39
Quadro 02	Análise dos códigos de governança corporativa	60
Quadro 03	Análise Comparativa Concessionária de Rodovias x Códigos de GC	119

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Prêmio pago por boas práticas de governança corporativa em %	63
Tabela 02	Discriminação, quantidade e percentual de participantes na pesquisa	102
Tabela 03	Análise da adoção das práticas de governança corporativa	107
Tabela 04	Práticas relacionadas ao princípio da propriedade	108
Tabela 05	Práticas relacionadas ao Conselho de Administração	108
Tabela 06	Práticas relacionadas a Gestão	109
Tabela 07	Práticas relacionadas a Auditoria Independente	110
Tabela 08	Práticas relacionadas ao Conselho Fiscal	111
Tabela 09	Práticas relacionadas a conduta e conflito de interesses	111
Tabela 10	Importância das práticas de governança corporativa	113
Tabela 11	Percepções sobre as práticas relacionadas à propriedade	113
Tabela 12	Percepções sobre as práticas relacionadas ao Conselho de Administração	114
Tabela 13	Percepções sobre as práticas relacionadas à gestão	115
Tabela 14	Percepções sobre as práticas relacionadas à Auditoria Independente	115
Tabela 15	Percepções sobre as práticas relacionadas ao Conselho Fiscal	116
Tabela 16	Percepções sobre as práticas relacionadas à conduta e conflito de interesses	116
Tabela 17	Práticas não adequadas ou adequadas parcialmente X percepção positiva de importância	117
Tabela 18	Comparação Códigos de Governança Corporativa X empresa em estudo	120

LISTA DE SIGLAS

ABCR	Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias
ARTESP	Agência de Transportes do Estado de São Paulo
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BOVESPA	Bolsa de Valores do Estado de São Paulo
CalPERS	California Public Employers' Retirement System
CCR	Companhia de Concessões Rodoviárias
CEO	Chief Executive Officer
CEPAL	Comissão Econômica para América Latina e Caribe
CFO	Chief Financial Officer
CLN	Concessionária Litoral Norte
CMN	Conselho Monetário Nacional
CNT	Confederação Nacional do Transporte
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
DAER-RS	Departamento Autônomo de Estradas de Rodagem (Rio

IFRS	International Financial Reporting Standards
IPVA	Imposto sobre Propriedade de Veículos Automotores
ISS	Institutional Shareholders Services
INVEPAR	Investimentos e Participações S/A
INVIAS	Instituto Nacional de Vias
Km	Quilômetro
LAMSA	Linha Amarela S/A
LASTRAN	Laboratório de Sistemas de Transportes (RS)
NTC	Associação Nacional de Transportes de Carga e Logística
OAS	Construtora OAS Ltda
OCDE	Organisation de Cooperation et de Development Économiques
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development
OHL	Obrascon Huarte Lain Brasil Participações em Infraestrutura Ltda
ONG	Organização não-governamental
PECR	Programa Estadual de Concessões de Rodovias do Rio Grande do Sul
PIB	Produto Interno Bruto
PPPs	Participação Público-Privadas
PREVI	Caixa de Previdência dos funcionários do Banco do Brasil
SPA	Societá Autostrade
SPC	Secretaria de Previdência Complementar
TECTRAN	Técnicos em Transporte Ltda (SP)
TIAA-CREF	Teacher's Insurance and Annuity Association College Retirement Equities Fund
TRU	Taxa Rodoviária Única
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro
US GAAP	U.S. Generally Accepted Accounting Principles

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	ASPECTOS GERAIS	18
1.2	SITUAÇÃO-PROBLEMA	20
1.3	OBJETIVOS	23
1.3.1	Objetivo geral	23
1.3.2	Objetivos específicos	23
1.3.2.1	Questões relacionadas	24
1.4	RELEVÂNCIA DO TEMA	24
1.5	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	25
1.6	REFERENCIAL TEÓRICO OU CONCEITUAL	26
1.7	ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO	26
2	REVISÃO DA LITERATURA	28
2.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	29
2.2	CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	30
2.3	OS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	32
2.4	HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	34
2.4.1	Razão do seu surgimento	34
2.4.2	Origem	35
2.5	A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO	38
2.6	A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL	40
2.6.1	A governança corporativa no setor público	44
2.6.2	Modelos de governança corporativa	44
2.7	O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	45
2.8	A GOVERNANÇA CORPORATIVA PRECONIZADA POR ALGUMAS INSTITUIÇÕES	46
2.8.1	A governança corporativa recomendada pelo IBGC	46
2.8.2	A governança corporativa recomendada pela BOVESPA	48
2.8.2.1	O Novo Mercado e os níveis diferenciados de governança corporativa	49
2.8.3	A governança corporativa recomendada pela CVM	51

2.8.4	Os princípios globais de governança corporativa recomendados pela OECD	52
2.8.5	Os princípios globais de governança corporativa recomendados pelo CalPERS	54
2.8.6	Os princípios globais de governança corporativa recomendados pelo TIAA-CREF	55
2.8.7	Diagnóstico e recomendações de governança corporativa recomendados pelo estudo das consultorias McKinsey & Company e Korn/Ferry International	56
2.9	ANÁLISE DOS CÓDIGOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	59
2.10	O PANORAMA ATUAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA	61
2.11	A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS	63
2.11.1	A governança corporativa na CCR	64
2.11.2	A governança corporativa na OHL	65
2.11.3	A governança corporativa na INVEPAR	66
3	CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS	68
3.1	CONCEITUAÇÃO DE CONCESSÃO	68
3.2	DEFINIÇÃO, PRINCÍPIO E APLICAÇÃO DO PEDÁGIO	68
3.3	O PEDÁGIO NO DECORRER DO TEMPO	69
3.4	AS CONCESSÕES DE RODOVIAS NO MUNDO	71
3.4.1	Inglaterra	72
3.4.2	Espanha	72
3.4.3	França	73
3.4.4	Itália	74
3.4.5	Estados Unidos	75
3.4.6	Argentina	75
3.4.7	Chile	76
3.4.8	México	76
3.4.9	Colômbia	77
3.4.10	Alemanha	77

3.5 A EXPANSÃO DAS RODOVIAS E

1 INTRODUÇÃO

Com o acirramento das necessidades de capital e com a tendência de aumento de monitoração externa das organizações, a governança corporativa ganha espaço crescente. Alcançar níveis adequados de governança é um passo que diz respeito à sobrevivência e à perenidade de muitas empresas brasileiras, qualquer que seja seu porte ou origem. Nesse contexto incluem-se as concessionárias de rodovias, empresas oriundas do processo de concessões de rodovias iniciado em 1995 pelo Estado Brasileiro. Através do fomento dos melhores conceitos e práticas, a governança corporativa objetiva contribuir para o melhor desempenho das organizações e, conseqüentemente, para uma sociedade mais justa, responsável e transparente.

Completam esse quadro de mudança, o advento das privatizações, a desregulamentação e flexibilização dos mercados (medidas que alteraram profundamente o funcionamento do mercado de capitais) além da “crescente unificação dos mercados financeiros internacionais e nacionais num circuito único de mobilidade de capital” (GRUM, 2003 apud PEREIRA, 2004, p.14).

Por outro lado é cada vez maior a preocupação com os riscos ligados ao funcionamento desse mercado globalizado, que ampliou e aumentou sobremaneira o acesso e a demanda por produtos e serviços, trazendo por outro lado, a organização dos clientes, consumidores, investidores e demais partes interessadas, em entidades de defesa de seus interesses. Estas passaram a exigir maior clareza e controle quanto aos diversos aspectos das transações comerciais e especialmente, exercer pressão por maior transparência nos negócios, inclusive quanto à responsabilidade social empresarial e à sustentabilidade, primando pela excelência em todas as áreas que compõem o seu negócio. Esse contexto é explorado na Figura 01, que exemplifica a falta de escrúpulos de investidores.



TRAGÉDIA DO FURACÃO KATRINA – OS VERDADEIROS SAQUEADORES:
 “OLHE! QUE SORTE! NÓS NÃO TEMOS QUE USAR A VELHA DESCULPA DO CONSUMO
 NO VERÃO PARA AUMENTAR OS PREÇOS - OBRIGADO KATRINA!”

Figura 01 - The Real Looting (Os verdadeiros saqueadores)
 Fonte: The Corporate Library (www.thecorporatelibrary.com)

1.1 ASPECTOS GERAIS

A concessão de serviços públicos objetivou transferir para a iniciativa privada a administração de alguns serviços considerados não-essenciais, ou seja, objetivando “liberar” o Estado para concentrar-se nos serviços essenciais¹, a saber: saúde, educação e segurança. Nesse contexto, foram concessionados inicialmente, no âmbito específico dos sistemas de transportes terrestres, trechos de rodovias federais no estado do Rio de Janeiro e, posteriormente, em outros estados da federação, notadamente no eixo Sul-Sudeste.

Neste processo, surgiram as concessionárias de serviço público, mais especificamente as concessionárias de rodovias (originadas do termo concessão de rodovias), empresas capitaneadas por construtoras (também conhecidas como empreiteiras), que diante da realidade da diminuição das grandes obras licitadas pelo Estado, mercê a contenção dos gastos públicos em serviços/obras de infraestrutura, viu nessa iniciativa do Estado, a oportunidade de alavancar novos negócios de longo prazo, já que, em média, os contratos de exploração das rodovias são de 20 a 25 anos.

¹ Serviços cuja interrupção pode comprometer a sobrevivência, a saúde e a segurança. (art.11 da Lei 7.783/89)

Um resumo dessa situação é descrito por Carvalho (2003), que afirma que no Brasil, os programas de concessões de rodovias foram conseqüências das dificuldades crônicas do Estado em levantar recursos para o financiamento da manutenção e ampliação das infra-estruturas de serviços públicos. Essa deficiência levou a uma redefinição do papel do Estado com uma maior participação da iniciativa privada na provisão de recursos públicos. Segundo Carvalho (2003, p. 156):

Os programas de concessões de rodovias foram adotados com o objetivo de atrair recursos para a restauração, manutenção e ampliação da infraestrutura rodoviária do país que se encontrava em avançado estado de deteriorização.

Após o difícil período inicial de implementação desta nova atividade, agravados com os problemas “criados” com a sociedade (população no entorno da rodovia e usuários) e órgãos fiscalizadores (DNIT² e Polícia Rodoviária Federal) em virtude da própria natureza da atividade, ou seja, cobrança de pedágio, prestação de serviços de socorro médico e mecânico, e a necessidade de assumir a responsabilidade por todo e qualquer problema no trecho concessionado (manutenção do asfalto, acidentes, sinalização, apreensão de animais etc), as empresas constituídas para esse fim se organizaram, ampliando seus negócios e se estruturando para a administração das concessionárias sob sua égide.

Nesse intento, foi seguido o mesmo modelo implantado nas empresas controladoras que lhes deram origem, com padrões reconhecidamente aceitos para a gestão do negócio e preconizados pelos defensores/adeptos das modernas práticas de gestão, o que resultou na adoção dos conceitos e políticas atuais, tais como sustentabilidade, responsabilidade social empresarial, responsabilidade social ambiental empresarial e governança corporativa.

Há de se ressaltar a “fácil” exposição à mídia e à opinião pública, e conseqüentemente à ação dos órgãos reguladores e poderes concedentes (União,

² Departamento Nacional de Infra-estrutura Terrestre, criado pela Lei n° 10.233/01 em substituição ao DNER (Departamento Nacional de Estrada de Rodagem).

Estados ou Municípios) como fatores supostamente “incentivadores” à adoção das citadas práticas.

Esses conceitos e práticas, interdependentes e complementares, passaram então a fazer parte do cotidiano destas empresas, advindos para a consecução de práticas que levem à excelência, transparência e qualidade no relacionamento com todos os seus “*stakeholders*”³. Em outras palavras, que as levem a primar pela excelência em todas as áreas que compõe o seu negócio.

1.2 SITUAÇÃO-PROBLEMA

Os programas brasileiros de concessão de rodovias surgiram como resposta às dificuldades financeiras enfrentadas pelo setor público, conjugadas a uma crescente deterioração da infra-estrutura de transportes rodoviários no país. A alternativa encontrada pelo governo federal e diversos governos estaduais para reverter esse processo de deterioração sem onerar ainda mais os cofres públicos foi a concessão de parte das suas rodovias. Embora representem uma pequena parcela da extensão total das rodovias brasileiras, as rodovias concedidas “estão entre as mais importantes do país e também entre as que necessitavam, por ocasião de sua concessão, obras de recuperação com maior urgência” (CARVALHO, 2003, p.45).

A Figura 02 apresenta os estados brasileiros com rodovias concessionadas à iniciativa privada.

³ A palavra “*stakeholders*” tem sido traduzida como as “partes interessadas” no desempenho da empresa que, modernamente compreende: clientes; força de trabalho; acionistas e proprietários; fornecedores e sociedade. (Fundação Nacional da Qualidade – 2005)

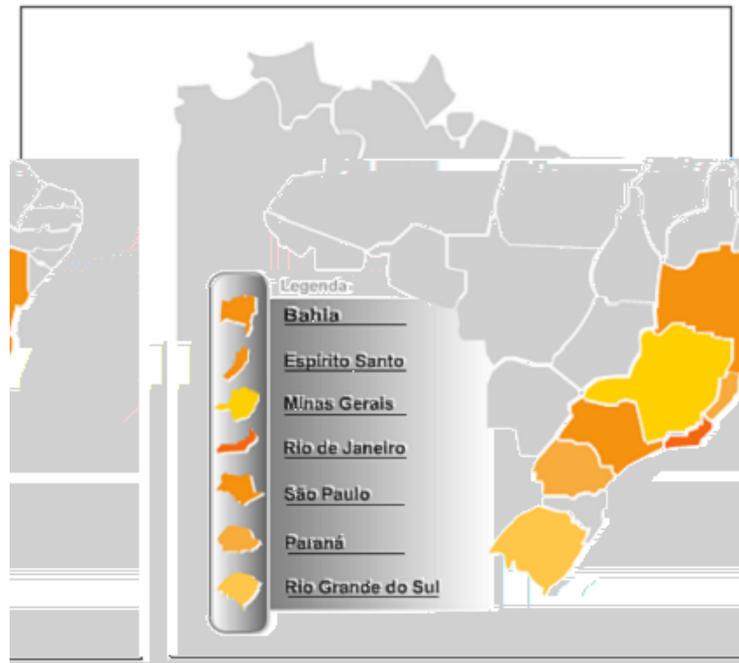


Figura 02 - Estados com rodovias concessionadas
 Fonte: Adaptado de ABCR (Associação..., 2005).

Diante essa realidade, foram constituídas empresas com a finalidade de participar dos processos licitatórios de concessão de rodovias, tendo as construtoras (empreiteiras) como acionistas neste primeiro momento. Desde a sua consecução essas empresas enfrentaram uma realidade desconhecida no país, ou seja, a gestão e operação de uma nova modalidade de negócio, uma rodovia pública operada e administrada por uma entidade privada.

Como consequência, a necessidade de gerir uma empresa, em uma atividade nova e promissora no país, induziu à interação com empresas nacionais e internacionais dentre as quais, fornecedores de sistemas de arrecadação, de controle e operação de tráfego, consultorias de pedágio etc. Posteriormente essa interação teve prosseguimento com consultorias e universidades, onde a realidade dos novos modelos e práticas de gestão já era uma realidade. Além da “exposição” a estes conceitos, há de se acrescentar que os gestores destas empresas, seguindo uma tendência natural em todas as atividades, buscaram se aperfeiçoar academicamente, outro atalho para o conhecimento, discussão e aplicação das boas práticas de gestão nas empresas.

Complementando esse fenômeno, e seguindo a tendência mundial (embora com certo atraso) de preocupação dos estudiosos e das “partes interessadas” com os riscos ligados ao funcionamento dos negócios, ampliado com o acesso e aceleração da demanda por produtos e serviços, houve também uma organização dessas entidades em defesa de seus interesses que, conforme Pereira (2004), passam a exigir maior clareza e controle quanto aos diversos aspectos das transações comerciais e especialmente, exercer pressão por maior transparência nos negócios.

De acordo com Lodi (2000), é dentro desse contexto que surge a governança corporativa, termo que, segundo o autor, está em uso há mais de 15 anos nos países avançados e que no Brasil é ainda relativamente recente. Com mais precisão, Silveira (2002) afirma que o movimento em torno da governança corporativa surgiu nos Estados Unidos em meados da década de oitenta, disseminando-se posteriormente para o Reino Unido, Alemanha, Japão e França, enquanto que no Brasil, segundo Steinberg (2003), os primeiros aspectos de governança datam de meados dos anos noventa.

Nesse contexto busca-se identificar o nível de adesão às práticas de governança corporativa por uma empresa concessionária de rodovias específica, assim como as percepções dos seus principais gestores sobre a utilização destas práticas como ferramenta de criação de valor para os acionistas. Desta forma, a questão problema a ser estudada é a apresentada a seguir:

Qual o grau de aderência às melhores práticas de governança corporativa em uma empresa concessionária de rodovias?

Para discutir esta questão, é proposto um estudo de caso a ser realizado em uma empresa concessionária de rodovias. Esse estudo deve ser realizado considerando a questão de forma estruturada, não de forma isolada, já que envolve diferentes esferas de decisão (aí incluindo as operacionais, as gerenciais e as organizacionais), ou seja, como afirma Pereira (2004), de forma sistêmica a fim de propiciar uma “visão do todo”.

A avaliação do modelo de gestão adotado pela empresa em questão, sob a ótica das melhores práticas de gestão, recomendadas por entidades efetivamente especializadas em governança, justifica-se por seguir uma tendência já em curso nas melhores empresas do país.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo apresentar um estudo sobre a existência e aplicação dos conceitos de governança corporativa na gestão de uma empresa concessionária de rodovias, fazendo também uma avaliação comparativa com os preceitos recomendados pelo Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), e à luz dos principais tópicos dos códigos de instituições referências no tema, a saber, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA), a OECD (*Organisation for Economic Co-operation and Development*), as consultorias McKinsey e Korn/Ferry, e os maiores investidores do mundo, os fundos de pensão americanos TIAA-CREF (*Teacher's Insurance and Annuity Association College Retirement Equities Fund*) e CalPERS (*California Public Employees' Retirement System*).

1.3.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do presente estudo são:

- Identificar, através de questionário estruturado para pesquisa de campo, as práticas de governança corporativa adotadas por uma empresa do

setor de concessões de rodovias, tendo como base o Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC;

- Identificar, também através de questionário estruturado, as percepções dos gestores e conselheiros da mesma empresa, sobre o uso das práticas de governança corporativa como ferramenta de criação de valor para os acionistas;
- Contemplar os aspectos relacionados às funções, atribuições, responsabilidades legais e funcionamento dos Conselhos de Administração e Fiscal e da alta administração da empresa, comparando-os com os preceitos recomendados no Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC e nos códigos das seguintes instituições: CVM, BOVESPA, OECD, McKinsey e Korn/Ferry, TIAA-CREF e CalPERS.

1.3.2.1 Questões relacionadas

- Existe integração entre a governança corporativa e a gestão do negócio na empresa objeto do estudo?
- A atuação dos Conselhos de Administração e Fiscal e dos gestores se dá em conformidade com o Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, e pelos códigos preconizados pela CVM, BOVESPA, OCDE, McKinsey, Korn/Ferry, TIAA-CREF e CalPERS?

1.4 RELEVÂNCIA DO TEMA

Como em um ciclo de desenvolvimento sustentado, “as rodovias induzem a localização de atividades e propiciam novas oportunidades de negócios relacionados com transportes rodoviários” (HUMBERG, 2005, p.42). Dentre os resultados desse programa de concessões estão: a sensível melhora na qualidade do pavimento e da sinalização das rodovias, do atendimento ao usuário através de socorro mecânico e

serviço de resgate a acidentados, além dos efeitos positivos para a sociedade em geral e para os moradores dos municípios lindeiros em particular (através da criação de empregos em diversos níveis). Sendo a concessão de rodovias um instrumento de política de transportes empregado em diversos países do mundo, “a manutenção dos programas brasileiros de concessão de rodovias é algo desejável sob o ponto de vista social” (CARVALHO, 2003, p.157).

Impõe-se então, a necessidade de gerir as empresas participantes do processo de maneira ética e responsável, já que atuam em um segmento importante para o desenvolvimento sócio-econômico do país, e para isso, um estudo das práticas de gestão adotadas sob a luz dos conceitos de governança corporativa é viável e oportuno.

1.5 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Em virtude da natureza do problema formulado, a consecução do objetivo desse estudo de caso constitui-se numa tarefa que envolve, por fatores diversos, um certo grau de complexidade, dentre os quais se sobressai o político, a dificuldade de acesso aos Conselhos de Administração e Fiscal, a falta de interesse da alta administração, o tabu de alguns meios produtivos à pesquisa acadêmica e a leiguice⁴ sobre o assunto. Em face dessa realidade, buscou-se manter o enfoque nos conceitos de boas práticas sob a ótica da governança corporativa, considerando a impossibilidade de críticas contundentes ao “sistema” diante da provável interpretação equivocada da real intenção do estudo, direcionando a pesquisa para a utilização de modelos de sistemas de gestão já consagrados pelas melhores práticas de governança. Este trabalho é apresentado considerando o tipo de organização, sua localização geográfica e intervalo temporal.

- Tipo de organização: uma empresa privada de capital fechado, concessionária de rodovias (holding);

⁴ Ato ou dito de leigo. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)

- Geográfica: o trabalho é limitado a uma empresa de concessões de rodovias com área de atuação no país;
- Temporal: entre os anos de 2004 e 2005 quando a empresa, objeto do presente estudo, programou ações visando implantar conceitos de responsabilidade social empresarial e sustentabilidade.

1.6 REFERENCIAL TEÓRICO OU CONCEITUAL

O referencial teórico utilizado considera informações disponibilizadas em livros, artigos de periódicos, legislação, além de teses e dissertações relacionadas ao tema central, cujas fontes de consulta incluíram também a internet, através de páginas oficiais de organizações nacionais e internacionais, compreendendo órgãos oficiais, instituições não oficiais de renomada credibilidade e empresas, cobrindo os seguintes temas, com diferentes níveis de aprofundamento para cada um deles:

- A governança corporativa, suas melhores práticas, aplicação, avaliação e resultados;
- As concessionárias de rodovias, sua criação, desenvolvimento, atuação e gestão.

1.7 ESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO

A estrutura do trabalho desenvolve-se ao longo de 6 capítulos. No primeiro capítulo são desenvolvidos os aspectos introdutórios sobre o assunto abordado, citando seus pontos de relevância para a realidade empresarial do setor de concessionárias de rodovias.

No segundo capítulo buscar-se-á apresentar uma revisão da literatura, onde serão apresentados os conceitos, princípios, histórico, desenvolvimento e panorama atual da governança corporativa, sua origem no mundo e no Brasil, bem como sua

adesão pelas concessionárias de rodovias. Ainda neste capítulo é mostrado um quadro comparativo das principais práticas de governança corporativa preconizadas por entidades diversas, dentre as quais o IBGC, a CVM, a BOVESPA, a OCDE, as consultorias McKinsey e Korn/Ferry, e os fundos de investimentos americanos TIAA-CREF *Mutual Fund* e CalPERS.

No terceiro capítulo será abordado o assunto sobre concessões rodoviárias, seu conceito, localização, informações e dados diversos sobre sua constituição, atuação, operação e gestão.

O quarto capítulo destina-se a abordar os conceitos e procedimentos adotados na pesquisa, bem como justificar sua adoção.

O quinto capítulo apresenta uma análise do questionário aplicado aos integrantes dos Conselhos de Administração e Fiscal e da alta administração da empresa com relação a adesão às práticas de governança corporativa, assim como sua utilização como ferramenta de criação de valor para os acionistas. Também são apresentados os resultados percentuais da comparação das práticas preconizadas por diversas instituições com as identificadas na empresa objeto do presente estudo.

No sexto e último capítulo são apresentados as conclusões e considerações sobre a situação-problema, as considerações finais e as propostas para estudos futuros e continuidade do trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Em linhas gerais, neste capítulo são abordados os assuntos considerados relevantes para a construção do referencial teórico sobre governança corporativa, que deverá permitir alcançar, através de um estudo de caso, o objetivo geral de avaliar o modelo de governança corporativa existente em uma empresa administradora de concessionárias de rodovia, à luz das melhores práticas de governança corporativa preconizados por instituições que são referências no tema. Estes preceitos são baseados nos seguintes pilares: ética, transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, mostrados na Figura 03.

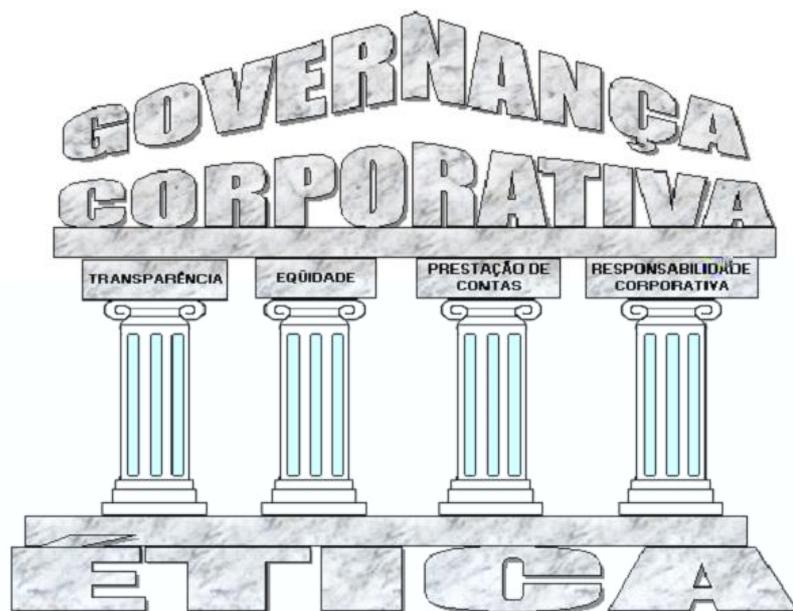


Figura 03 – Pilares da governança corporativa

A metodologia aplicada utiliza-se da pesquisa bibliográfica e comparativa, de forma a garantir a sua qualidade, considerando três aspectos: diversidade, natureza e atualidade. Devido a própria diversidade e atualidade do tema, esta revisão pretende contribuir para o aprofundamento no contexto a ser estudado permitindo focalizar com maior precisão o problema a ser investigado e responder, mais facilmente, as questões levantadas.

2.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

De acordo com Steinberg (2003), o termo “Governança Corporativa” é uma má tradução do inglês *Corporate Governance*. A origem é o verbo latino "gubernare", que quer dizer "governar", "dirigir", "guiar". O significado da expressão (meio vago) é o sistema pelo qual os acionistas de uma empresa ("*corporation*") "governam", ou seja, tomam conta, de sua empresa.

Adam Smith⁵ foi o primeiro a escrever sobre os danos potenciais que as sociedades por ações (termo que então era usado para designar sociedades anônimas) podem causar. Robert A. G. Monks⁶, ativista dos direitos dos acionistas, vale-se do conto de fadas “O rouxinol do imperador”, de Hans Christian Andersen, para mostrar, de forma sombria, o que as empresas poderiam fazer à sociedade, se não fossem fiscalizadas.

A governança corporativa preconiza que essa “fiscalização” dê lugar a atitudes/ações conscientes e consistentes visando uma coexistência baseada em princípios éticos e que abranja todos os *stakeholders*, lembrando que, na essência, todos fazem parte da mesma sociedade. As boas práticas de governança foram moldadas, então, para harmonizar interesses em conflito e bloquear oportunismos de quaisquer dos envolvidos.

Seguramente a governança corporativa não é mais um modismo. De acordo com Andrade & Rossetti (2004), seu desenvolvimento tem raízes firmes e sua adoção tem razões para se disseminar. Organizações internacionais, como as Nações Unidas e a OECD, vêem as boas práticas de governança como pilares da arquitetura econômica global e um dos instrumentos do desenvolvimento sustentável em suas três dimensões – a econômica, a ambiental e a social.

⁵ O escocês Adam Smith (1723-1790) é considerado o formulador da teoria econômica e mentor dos conservadores adeptos do livre comércio. (wikipedia.org.2005)

⁶ Nascido em dezembro de 1933, em Boston, Estados Unidos, autor de vários livros sobre governança corporativa. Aproveita sua condição de empreendedor bem sucedido e crítico de sua própria classe, para “combater” as distorções causadas pela forma com que as companhias são administradas. Em sua opinião, o ponto crucial dessas distorções está em que o destino das companhias não é traçado por seus proprietários, mas pelos executivos que as dirigem. (ANDRADE, A; ROSSETTI, J.P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências. 2004)

Quanto aos seus maiores divulgadores, a governança corporativa tem em Ira Millstein e Robert A. G. Monks, segundo Andrade e Rossetti (2004), seus maiores nomes nos Estados Unidos, enquanto que, de acordo com Steinberg (2003), Bengt Hallqvist é considerado o pai da matéria em governança no Brasil, tendo fundado a primeira organização não-governamental (ONG) brasileira dedicada ao tema.

2.2 CONCEITOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

De acordo com Andrade e Rossetti (2004), há uma diversidade conceitual e um conjunto bem-definido de expressões-chaves ligadas aos princípios, modelos, práticas, mecanismos e propósitos da governança corporativa. Essas expressões estão presentes na maior parte das definições. As principais são:

- Direitos dos acionistas (*shareholders*);
- Direitos de outras partes interessadas (*stakeholders*);
- Conflitos de agência (proprietários X gestores);
- Sistema de relações;
- Sistema de valores;
- Sistema de governo;
- Estrutura de poder;
- Estrutura de regulação;
- Padrões de comportamento.

O Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC (INSTITUTO..., 2003, p. 6) define a governança corporativa como sendo:

O sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, Conselho de Administração, diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade.

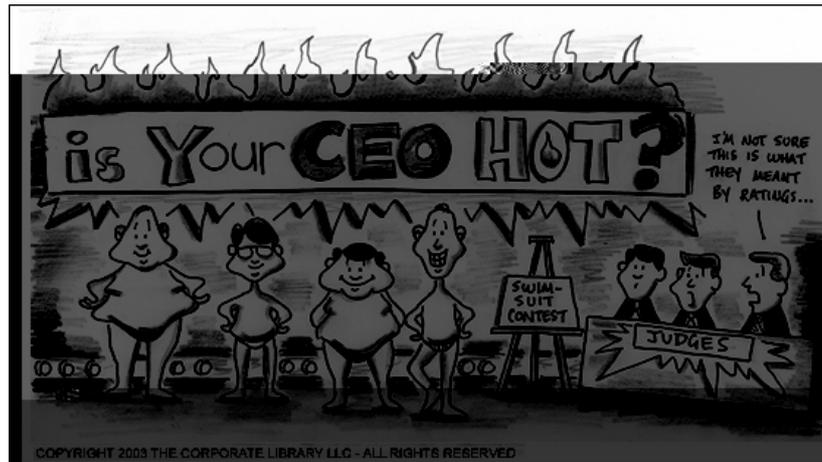
Uma definição abrangente é dada por Neves (2005, p. 8):

Conjunto de práticas que têm por finalidade otimizar o desempenho de uma companhia ao proteger todas as partes interessadas, tais como investidores, empregados e credores, facilitando o acesso ao capital. A análise das práticas de governança corporativa aplicada ao mercado de capitais envolve, principalmente: transparência, equidade de tratamento aos acionistas e prestação de contas.

Steinberg (2003) afirma, resumidamente, que a governança corporativa visa criar um ambiente de controle dentro de um modelo balanceado de distribuição de poder.

Quanto às suas atribuições, a governança corporativa é um sistema que engloba práticas e relacionamentos entre os acionistas/cotistas, Conselho de Administração, diretoria, auditoria independente e Conselho Fiscal, com a finalidade de otimizar o desempenho da empresa e facilitar o acesso ao capital. A expressão é utilizada para abranger os assuntos relativos ao poder de controle e direção de uma empresa, bem como as diferentes formas e esferas de seu exercício e os diversos interesses que, de alguma forma, estão ligados à vida das sociedades comerciais. Governança corporativa é valor, apesar de, por si só, não criá-lo. Segundo Steinberg (2003), isto somente ocorre quando ao lado de uma boa governança há também um negócio de qualidade, lucrativo e bem administrado. Neste caso, a boa governança permitirá uma administração ainda melhor, em benefício de todos os acionistas e daqueles que lidam com a empresa.

É, pois, um sistema que, usando principalmente o Conselho de Administração ("*Board of directors*"), uma auditoria externa, e às vezes também o Conselho Fiscal (ente não obrigatório, sendo de acordo com alguns autores, uma "invenção" tipicamente brasileira), estabelecem regras e poderes para os Conselhos, seus comitês e para a diretoria, evitando os abusos de poder tão comuns no passado. Por conseguinte, cria também instrumentos de fiscalização da diretoria (mostrado de maneira irônica na Figura 04) e de avaliação dos próprios Conselhos de Administração e Fiscal.



O SEU PRESIDENTE É QUENTE ?
 “EU NÃO TENHO CERTEZA QUE ERA ISSO O QUE ELES
 QUERIAM DIZER COM AVALIAÇÃO...”

Figura 04 – Is your CEO hot ? (Avaliação do diretor-presidente)
 Fonte: The Corporate Library (www.thecorporatelibrary.com)

Em resumo, a governança corporativa visa a interação entre sistemas de valores da corporação, proporcionando aos proprietários/acionistas/cotistas a gestão estratégica de sua empresa e a efetiva monitoração da direção executiva, sendo o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal e a auditoria independente as principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão.

2.3 OS PRINCÍPIOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

A empresa que opta pelas boas práticas de governança corporativa adota como linhas mestras os seguintes conceitos: ética (*ethics*), transparência (*disclosure*), equidade (*fairness*), prestação de contas (*accountability*) e responsabilidade corporativa, termo mais abrangente que engloba o utilizado anteriormente, prestação de contas (*compliance*). São descritos abaixo as definições destes conceitos (INSTITUTO..., 2005, p.9).

- **Ética:** vem do grego *ethos*. De acordo com o filósofo grego Aristóteles, ética é definida como a credibilidade conquistada por um autor através da inteligência, do bom caráter e do respeito pelo público;

- Transparência: mais do que “a obrigação de informar”, a Administração deve cultivar o “desejo de informar”, sabendo que da boa comunicação interna e externa, particularmente quando espontânea, franca e rápida, resulta um clima de confiança, tanto internamente, quanto nas relações da empresa com terceiros. A comunicação não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, mas deve contemplar também os demais fatores (inclusive intangíveis) que norteiam a ação empresarial e que conduzem à criação de valor;
- Eqüidade: caracteriza-se pelo tratamento justo e igualitário de todos os grupos minoritários, sejam do capital ou das demais “partes interessadas” (*stakeholders*), como colaboradores, clientes, fornecedores ou credores. Atitudes ou políticas discriminatórias, sob qualquer pretexto, são totalmente inaceitáveis;
- Prestação de contas: os agentes da governança corporativa devem prestar contas de sua atuação a quem os elegeu e respondem integralmente por todos os atos que praticarem no exercício de seus mandatos;
- Responsabilidade Corporativa: Conselhos e executivos devem zelar pela perenidade das organizações (visão de longo prazo e sustentabilidade), devendo, portanto, incorporar considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações. É uma visão mais ampla da estratégia empresarial, contemplando todos os relacionamentos com a comunidade em que a sociedade atua. A “função social” da empresa deve incluir a criação de riquezas e de oportunidades de emprego, qualificação e diversidade da força de trabalho, estímulo ao desenvolvimento científico por intermédio de tecnologia, e melhoria da qualidade de vida por meio de ações educativas, culturais, assistenciais e de defesa do meio ambiente. Inclui-se neste princípio a contratação preferencial de recursos (trabalho e insumos) oferecidos pela própria comunidade.

2.4 HISTÓRICO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

2.4.1 Razões do seu surgimento

O despertar da governança corporativa esteve historicamente ligado à separação entre a propriedade e a gestão. À medida que os fundadores das empresas morrem, nem sempre seus descendentes, que herdaram a propriedade, reúnem condições ou têm interesse em substituí-los, sendo necessário a “escolha” de gestores para administrá-la. Esse processo avança com a abertura do capital para a expansão da empresa e com a diversificação da carteira de investidores. Segundo Andrade & Rossetti (2004), essa separação e seus avanços exigem modelos de governança que harmonizem os interesses dos proprietários e dos gestores.

Na teoria econômica tradicional, corroborando o exposto acima, a governança corporativa surge para procurar superar o chamado “conflito de agência”, ou seja, relacionado com a separação entre a propriedade e a gestão empresarial, pois os interesses daquele(s) que administra(m) a propriedade nem sempre estão alinhados com os do proprietário. Sob esta perspectiva, a preocupação maior é criar mecanismos eficientes (sistemas de monitoramento e incentivos) para garantir que o comportamento dos executivos esteja alinhado com o interesse dos acionistas.

Em vista deste problema, os grandes investidores institucionais passaram a se mobilizar contra as corporações que eram administradas de maneira irregular, em detrimento dos acionistas. Esse “movimento” iniciou-se nos Estados Unidos, se expandindo posteriormente pelo mundo, chegando à Inglaterra, e depois se estendendo ao restante da Europa e ao Japão, chegando ao Brasil na década passada.

2.4.2 Origem

Cronologicamente há diversas versões sobre o surgimento da governança corporativa, a começar pela afirmação que a atividade já existia, sem que fosse percebida o quão importante era, e sem que ela tivesse esse nome. Todavia o início, de acordo com Silveira (2002, p.19), deu-se com um conflito de agência:

O estopim do ativismo americano foi o boicote feito pelos executivos da Texaco⁷ à oferta de compra, em 1984, o que foi tomado como prejudicial aos acionistas – um caso típico de defesa dos empregos por parte dos gestores. O Fundo CalPERS, então, anunciou que, como investidores de longo prazo, não mais aceitariam comportamento similar de outras empresas.

Silveira (2002) afirma ainda que em virtude desta crise, o CalPERS criou uma lista dos principais problemas a ser enfrentados pelos acionistas, a saber:

- Dependência do Conselho em relação aos gestores;
- Aumento excessivo dos salários dos executivos;
- Arranjos para evitar ofertas de compra, as chamadas *poison pills*⁸.

Isso fez com que, no ano seguinte, o CalPERS ajudasse a criar o Conselho de Investidores, que representando os acionistas fez o *lobby*⁹ para alterar a legislação americana e proteger seus interesses. Segundo Steinberg (2003), a partir daí o CalPERS passou também a monitorar as práticas de governança corporativa das empresas em que investia e a expor na mídia aquelas que apresentavam deficiências. Como deficiências referia-se a Conselhos passivos ou pagamento de salários exorbitantes aos executivos.

Dentre as conseqüências advindas, destaca-se a iniciativa dos investidores em unir suas forças nas assembléias gerais dos acionistas, elegendo um maior

⁷ The Texas Company Ltd, empresa americana de exploração e industrialização de petróleo. (www.wikipedia.org)

⁸ Pílulas de veneno. Referência ao fato que ao evitar ofertas de compras, estariam “envenenando” os interesses dos acionistas em detrimento dos seus próprios.

⁹ Grupo de pessoas ou organização que tem como atividade profissional buscar influenciar, aberta ou veladamente, decisões do poder público, especialmente do legislativo, em favor de determinados interesses privados. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)

número de conselheiros independentes, e a elaboração de códigos de boas práticas, pelos maiores investidores do mundo - TIAA-CREF, CalPERS e *Institutional Shareholders Services* (ISS), condicionando a compra de ações ao cumprimento dessas diretrizes.

De acordo com Steinberg (2003), essa iniciativa pioneira dos EUA pode ser entendida como tendo sido resultado da ação de um franco-atirador¹⁰ inconformado com os vícios e os riscos da passividade dos proprietários/acionistas e com o poder dos executivos nas corporações. Posteriormente a governança corporativa teve lugar no Reino Unido, sendo a iniciativa atribuída a um comitê de alta representatividade, em resposta a pressões de grupos de influência. A divulgação na Europa se dá através de uma terceira vertente, resultante do interesse pelo tema pela organização multilateral¹¹ OCDE¹² (*Organisation de Cooperation et de Development Économiques*), em virtude dos benefícios que a boa governança corporativa poderia trazer não só para o crescimento das corporações, mas também para o desenvolvimento das nações. Ainda com relação ao contexto cronológico, Andrade; Rossetti (2004, p. 56) apresentam o seguinte:

As questões que envolvem as relações entre os acionistas, os Conselhos de Administração, a diretoria executiva e outras partes interessadas nos negócios corporativos – embora já se manifestassem nas mais avançadas economias industriais do ocidente desde as primeiras décadas do século XX, quando se desencadearam os processos de pulverização do capital de separação da propriedade e da gestão – somente ganharam maior exposição pública nas duas últimas décadas, com movimentos praticamente simultâneos, definidos como os grandes marcos construtivos da governança corporativa.

Os principais marcos históricos da governança corporativa, o ativismo pioneiro de Robert Monks (Estados Unidos), o Relatório Calbury¹³ (Inglaterra) e os

¹⁰ Aquele que trabalha por alguma idéia sem pertencer a nenhum grupo ou organização. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)

¹¹ Que se faz ou realiza entre várias nações, instituições ou pessoas. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)

¹² Sigla em francês e em português da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, organismo que congrega os 29 países industrializados mais desenvolvidos do mundo, conhecida também pela sigla inglesa OECD.

¹³ Divulgado no Reino Unido em 1992 apresentou um conjunto de novas propostas que atingiram em cheio a forma como vinham sendo governadas as corporações britânicas (ANDRADE, A; ROSSETTI, J.P. Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências - 2004)

Princípios da OCDE (Europa) estão definidos na Figura 05, bem como os seus desdobramentos:

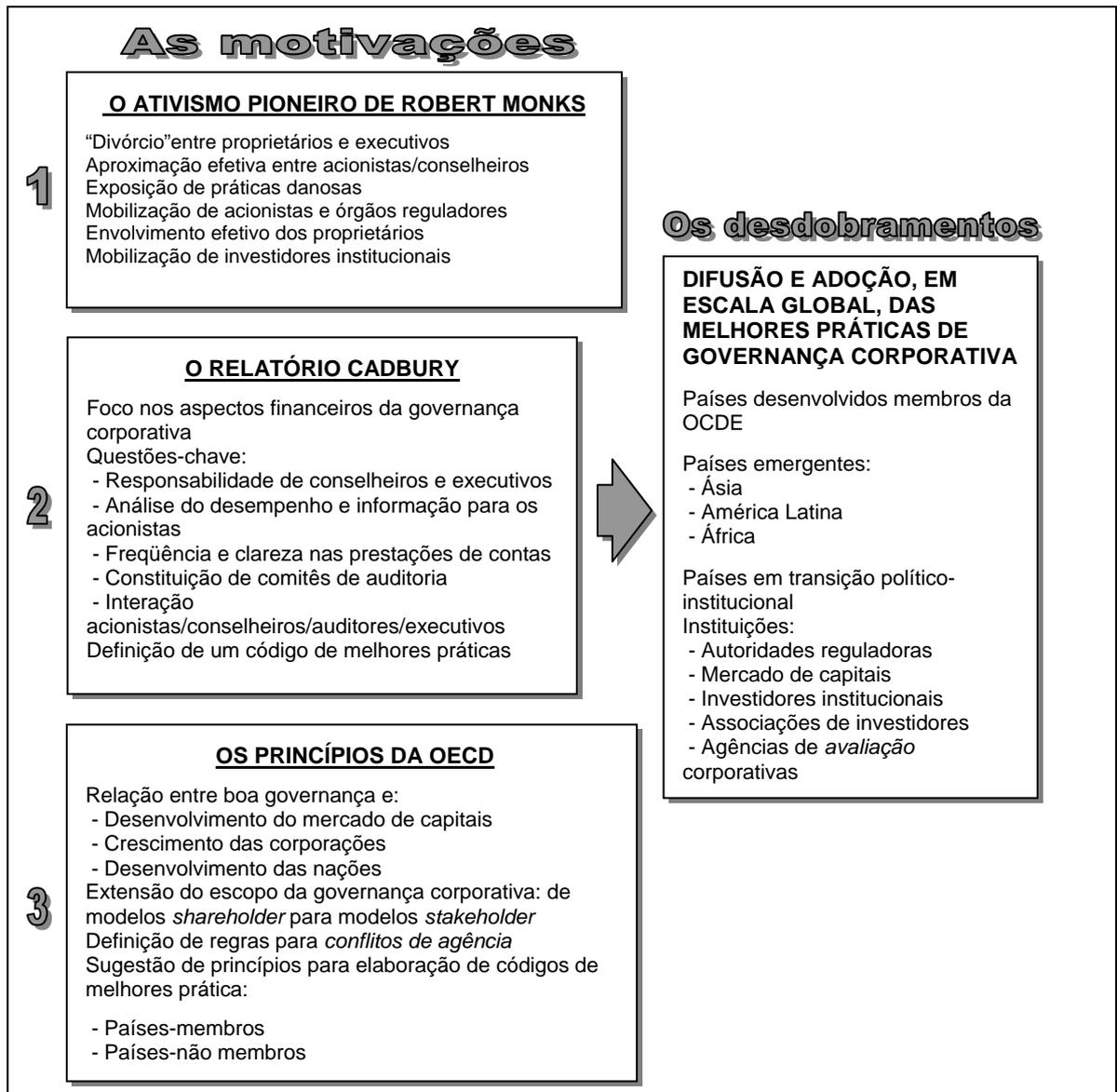


Figura 05 – Os três marcos da governança corporativa.
Fonte: Adaptado de Andrade; Rossetti (2004).

Lodi (2000) afirma que a introdução da governança corporativa nas esferas de negócio se deu pela iniciativa dos maiores líderes mundiais da iniciativa privada. No ano de 1998, líderes de grandes empresas internacionais de 16 países reuniram-se na Inglaterra para formar o Conselho Consultivo Global de Governança Corporativa sob a coordenação da firma de consultoria Eggon Zehnder International, e com a presença de grandes empresas multinacionais e de fundos de pensão, dentre eles os dois maiores do mundo, os americanos TIAA-CREF e CalPERS. Já na primeira reunião foram identificados quatro princípios de governança:

- O Conselho precisa ser responsável para com os acionistas;
- O Conselho precisa ser independente dos gestores;
- Os papéis de presidente do Conselho e presidente da empresa não podem ser exercidos pela mesma pessoa;
- As empresas precisam preencher certos padrões internacionais para se qualificarem a serem listados em uma Bolsa de Valores.

De acordo com Pereira (2004), após essa reunião, a Comunidade Européia, através da OECD, publicou um documento sobre governança corporativa, objetivando equiparar-se à experiência norte-americana.

2.5 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO MUNDO

Borges (2005) afirma que o tema governança corporativa ganhou notoriedade mundial com os grandes escândalos financeiros envolvendo diversas corporações nos Estados Unidos. Este gerou sérios prejuízos ao mercado e despertou a atenção da sociedade em geral para a relevância deste assunto.

Citando Andrade & Rossetti (2004), não há um modelo único e universal de governança corporativa. As diferenças resultam da diversidade cultural e institucional das nações.

Borges (2005, p. 7) afirma que:

Os sistemas básicos de governança corporativa encontrados no mundo são os que têm como base a proteção legal - Estados Unidos e Reino Unido; os baseados em grandes investidores e nos bancos da Europa Continental (Alemanha e Japão) e os sistemas baseados na propriedade familiar (no resto do mundo).

Borges (2005) ressalta ainda que todos os sistemas podem ser eficientes desde que cumpram os critérios apropriados ao sistema e a cultura local.

Segundo ainda Andrade & Rossetti (2004), a literatura técnica diferencia cinco modelos de governança: o anglo-saxão, o alemão, o japonês, o latino-europeu e o latino-americano, sendo suas principais diferenças bem definidas e mostradas no Quadro 01:

CARACTERÍSTICAS DEFINIDORAS	MODELO ANGLO-SAXÃO	MODELO ALEMÃO	MODELO JAPONÊS	MODELO LATINO-EUROPEU	MODELO LATINO-AMERICANO
Propriedade e controle	Dispersão	Concentração	Concentração com cruzamentos	Concentração	Familiar concentrado
Propriedade e gestão	Separadas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas	Sobrepostas
Conflitos de agência	Acionistas-direção	Credores-acionistas	Credores-acionistas	Majoritários-minoritários	Majoritários-minoritários
Proteção legal a minoritários	Forte	Baixa ênfase	Baixa ênfase	Fraca	Fraca
Conselho de Administração	Atuantes, foco em direitos	Atuantes, foco em operações	Atuantes, foco em estratégia	Pressões para maior eficácia	Vínculos com gestão
Liquidez da participação acionária	Muito alta	Baixa	Baixa	Baixa	Especulativa e oscilante
Governança Corporativa	Estabelecida	Estabelecida	Baixa ênfase	Ênfase em alta	Embrionária
Abrangência dos modelos de Governança	Baixa	Alta	Alta	Mediana	Em transição

Quadro 01 – Síntese comparativa dos modelos de Governança Corporativa.
Fonte: Adaptado de Andrade; Rossetti (2004).

Comparando os modelos mais tradicionais, a governança anglo-saxão tem como características principais a pulverização das ações das empresas e as bolsas de valores desenvolvidas, o que diminui os riscos para os acionistas, pois o mercado, através da variação do preço, sinaliza ou não a aprovação da gestão. De acordo com Borges (2005), esse modelo enfatiza ainda a transparência das informações devido a necessidade dos investidores de monitorar o desempenho das empresas, tornando o mercado mais eficiente.

Já o modelo de governança de países como a Alemanha e o Japão é baseada nas relações entre proprietários e administradores, de forma a obter benefícios a longo prazo para ambos, reduzindo os problemas de agência.

Embora não se possa afirmar a hegemonia do modelo anglo-saxão sem um estudo mais profundo, Borges (2005) ressalta a importância de se reconhecer o valor do mercado financeiro norte-americano, uma vez que este atua como fonte de recursos para empresas do mundo inteiro e seus investidores institucionais requerem aplicação de práticas de governança corporativa nas empresas em que são acionistas, além do fato que a Inglaterra foi o berço de alguns dos primeiros códigos de boas práticas como os códigos Cadbury, Greenbury e Hampel (primeira revisão do código Cadbury).

Atualmente, vários organismos e instituições internacionais priorizam a governança corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado, à política macroeconômica de boa qualidade e, assim, estimulando sua adoção em nível internacional.

2.6 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

Segundo Andrade & Rossetti (2004), o ambiente corporativo do Brasil foi fortemente impactado pelas mudanças globais que se iniciaram nos anos 80 e se aprofundaram na década de 90. No intuito de alinharem-se a essas mudanças, especificamente o advento da governança corporativa, as empresas tiveram que fazer algumas iniciativas institucionais a fim de se ajustarem ao processo de modernização do mercado de capitais.

De acordo com Almeida (2001, p. 35, grifo do autor),

O país ainda carece do desenvolvimento de uma “cultura de acionistas”, já que apenas uma pequena fatia da riqueza privada está investida em ações, o controle das companhias não é pulverizado, sendo a figura do acionista controlador ainda bastante comum no Brasil.

Na década de 90 várias empresas abertas tiveram dificuldades financeiras e algumas chegaram a falir, em virtude de más práticas administrativas e abusos por parte dos controladores, “levantando” uma preocupação generalizada. Nesta época

foi necessário que o Banco Central interviesse em grandes bancos privados, revelando uma série de fraudes nos seus registros contábeis, o que culminou com dúvidas sobre o papel das auditorias independentes.

Como parte integrante desse processo, o governo brasileiro tomou algumas medidas visando dar condições para o incremento da governança corporativa:

- As reformas implantadas pela “nova” Lei das S/A (Lei 10.303/01)¹⁴;
- O programa de listagem para empresas que adotam princípios diferenciados de governança corporativa da Bolsa de Valores de São Paulo - BOVESPA, dividido em três níveis (Nível I, Nível II e Novo Mercado);
- A iniciativa do Conselho Monetário Nacional (CMN) em permitir às entidades de previdência privada que invistam percentuais maiores em ações de companhias listadas nos níveis diferenciados de governança corporativa da BOVESPA;
- O Programa do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) de apoio às novas S/As, que visa estimular a adoção de boas práticas de governança corporativa como requisito para a concessão de financiamentos.

E mais recentemente:

- Novo Código Civil;
- Lei de Recuperação das Empresas (antiga Lei de Falências).

Monaco (2000) também se refere aos incentivos de mercado decorrentes do aumento da competitividade e algumas iniciativas institucionais e governamentais na contribuição da melhoria das práticas de governança pelas empresas brasileiras, destacando, além das citadas acima, as seguintes:

¹⁴ A Lei 6.404/76 conhecida como Lei das Sociedades Anônimas, foi modificada pela reforma consubstanciada na edição da Lei 10.303/01, que a adequou à nova realidade da economia no mundo, culminando em uma importante “ferramenta” em prol da transparência nas relações no mercado de capitais e também na sociedade. A referida lei contemplou também aspectos referentes à globalização dos mercados e a evolução da contabilidade.

- A criação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em 1995;
- O estabelecimento de novas regras pela Secretaria de Previdência Complementar (SPC) para definição dos limites de aplicação dos recursos dos fundos de pensão.

As companhias abertas brasileiras têm como característica o alto índice de emissão de ações sem direito a voto (preferenciais) e a concentração de ações nas mãos de poucos acionistas. Como decorrência da grande concentração de poder, os membros do Conselho de Administração são, em sua grande maioria, indicados pelo acionista controlador. Segundo Pereira (2004), esta situação impede uma postura ativa e independente dos Conselhos, necessária para o cumprimento de suas atribuições legais de orientação geral dos negócios e fiscalização da gestão dos executivos em prol de todos os acionistas.

Segundo Borges (2005), cabe mencionar ainda o incipiente envolvimento dos bancos na governança corporativa como outra característica relevante no país.

Há diferenças com relação aos Conselhos de Administração, considerando-se o tipo de empresa e suas características específicas:

- As empresas familiares têm, em geral, conselheiros não profissionais, indicados pelo dono desta por laços familiares ou pessoais, o que prejudica a análise da estratégia da companhia;
- As companhias multinacionais têm seu Conselho composto, em grande parte, por executivos estrangeiros da matriz. Estes, por posicionamento da própria empresa, têm uma visão mais voltada para os aspectos e problemas globais, dispensando pouco esforço para tratamento das questões da subsidiária nacional;
- As empresas estatais têm, geralmente, o Conselho composto por ocupantes de cargos públicos indicado por razões políticas, tendo baixa eficácia no tratamento das questões corporativas da empresa. De acordo com Monaco (2000), essas empresas possuem 2,25 conselheiros, em média, para cada conselheiro de empresas privadas;

- As companhias abertas são as que apresentam um Conselho que melhor reflete as modernas práticas de governança corporativa, embora predominem as indicações de conselheiros, pelos acionistas, com pouca participação de conselheiros profissionais.

Em todos os tipos de empresas, a maioria dos membros do Conselho é composta por pessoas externas às empresas, contudo, não profissionais, culminando em baixa quantidade de informação sobre a empresa, e na presença de conflito de interesse pela defesa de algum acionista específico, o que prejudica o desempenho do Conselho na defesa do interesse de todos os acionistas.

O aumento da competitividade decorrente da maior estabilidade econômica e abertura de mercado, além da dificuldade na obtenção de financiamento estatal têm levado as empresas brasileiras a buscar acesso aos mercados de capitais nacionais e internacionais, e esta necessidade de obtenção de recursos tem levado as empresas a adotarem práticas de governança corporativa, refletindo em uma maior transparência das informações para o mercado e com a profissionalização do Conselho de Administração.

Segundo Lodi (2000), os investidores institucionais dos países desenvolvidos investem, cada vez mais, fora do seu mercado doméstico, especialmente em face da saturação, falta de opções e perspectivas de lucros maiores. Em contrapartida, os países emergentes que desejam esses investimentos precisam adotar práticas para atrair e proteger os investidores. Para isso é necessário que se adotem, dentre outras, normas e práticas visando a transparência contábil, a probidade administrativa e a prestação de contas, sendo necessário também, por parte do governo, reformas econômicas e bancárias para atrair esses capitais.

Considerando-se tal contexto, o principal desafio das grandes organizações está em encontrar uma fórmula balanceada de gerenciamento dos negócios, que atenda não apenas às exigências internas dos acionistas e investidores, mas também a dos demais *stakeholders*.

Hoje, o mercado de capitais, as empresas, os investidores e a mídia especializada já se utilizam habitualmente da expressão governança corporativa, mencionando e considerando as boas práticas de governança em sua estratégia de negócios, sendo o IBGC um dos principais responsáveis por essa nova realidade.

2.6.1 A governança corporativa no setor público

Com relação à governança corporativa no setor público brasileiro, Mello Jr., (2000 apud ALMEIDA, 2001) afirma que sua abordagem é diferenciada. Segundo ele, a governança no setor público é mais complexa que a do setor privado pela presença de um terceiro agente: os políticos. Os administradores de empresas públicas, na literatura chamados de “burocratas”, preocupam-se basicamente com a maximização de seu orçamento e não com a redução de custos de operação e prestação de serviços. Tal acontece em virtude dos políticos serem motivados pelo viés político obtido com o gasto do dinheiro público, já que isto sacia o eleitorado, significando que não há controle da gestão, pois estes acabam separados dos recursos financeiros ou dos direitos de propriedade, que estão nas mãos do Estado e, indiretamente, disseminado entre os contribuintes.

2.6.2 Os modelos de governança corporativa

De acordo com McKinsey & Company e Korn/Ferry International (2001), os tipos de propriedade são divididos em:

- Estatal
- Familiar
- Controle compartilhado entre poucos investidores
- Controle disperso
- Multinacional

Enquanto que os modelos de governança corporativa são divididos em:

- Atual – empresa gerenciada por poucos acionistas controladores, com práticas informais de governança;
- Emergente – empresa gerenciada por poucos acionistas controladores, com governança formal e acesso ao capital para executar suas estratégias no seu mercado tradicional;
- de Mercado – empresa com controle compartilhado e governança formal com aspirações e capacidade financeira para competir globalmente.

Segundo McKinsey & Company e Korn/Ferry International (2001), o benefício advindo quando da mudança do modelo é a profissionalização das práticas de governança. Tal deve contribuir para uma maior eficiência na tomada de decisões em um ambiente competitivo mais complexo, um relacionamento melhor com o mercado de capitais e com os órgãos reguladores, além de uma maior consideração com relação aos interesses dos acionistas minoritários. Como consequência, as empresas deverão apresentar um melhor desempenho em virtude de estratégias melhores e mais elaboradas, menor custo de capital e maior atratividade para os investidores.

2.7 O PAPEL DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Para que o Conselho de Administração represente os proprietários/acionistas/cotistas e exerça seu papel na organização, é necessário que participe ativamente no planejamento de estratégias para a empresa, na escolha da diretoria, na fiscalização e avaliação do desempenho da gestão destes e na escolha da auditoria independente. No entanto, segundo Andrade & Rossetti (2004), nem sempre as empresas contam com conselheiros qualificados para o cargo e que exerçam, na íntegra, sua função legal. Esse problema tem sido a causa de grande parte das dificuldades e fracassos nas empresas, em grande parte decorrentes de abusos de poder do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e também dos administradores sobre terceiros; erros estratégicos em

virtude do excesso de poder concentrado numa só pessoa, normalmente o principal executivo (satirizado na Figura 06), ou fraudes devido ao uso impróprio de informação privilegiada em benefício próprio.



“NOSSA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL É MUITO COMPLEXA.”
Figura 06 – Board of Directors. (Conselho de Administração)
 Fonte: The Corporate Library (www.thecorporatelibrary.com)

2.8 A GOVERNANÇA CORPORATIVA PRECONIZADA POR ALGUMAS INSTITUIÇÕES

2.8.1 A governança corporativa recomendada pelo IBGC

O IBGC foi criado em 1995, e segundo Steinberg (2003), com o propósito de ser a principal referência nacional de governança corporativa, cujas melhores práticas são sintetizadas no decálogo abaixo:

- A. A boa governança se desenvolve em torno dos princípios básicos de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.
- B. Os maiores objetivos são: a criação de valor para os sócios e para os demais parceiros, a melhoria do desempenho operacional e a maior facilidade de captação de recursos a custos mais baixos, assegurando a

perenidade da organização e atendendo aos seus objetivos econômicos, ambientais e sociais.

- C. Os agentes da governança corporativa são todos aqueles que possuem interesse e responsabilidade sobre os atos da sociedade. Eles incluem os proprietários, conselheiros, diretores, auditores e demais partes interessadas.
- D. Deve haver clara distinção de papéis entre propriedade e gestão, e a esfera de atuação de cada grupo deve estar refletida no estatuto (contrato) social e nos regimentos internos.
- E. O princípio da equidade recomenda que a cada ação (ou cota de capital) corresponda um voto. Isto significa a inexistência de “capital sem voto”.
- F. Independentemente de sua forma societária e de ser companhia aberta ou fechada, toda sociedade deve ter um Conselho de Administração eleito pelos sócios, sem perder de vista todas as demais partes interessadas (*stakeholders*), o objeto social e a sustentabilidade da sociedade no longo prazo. Os conselheiros devem sempre decidir no melhor interesse da sociedade como um todo, independentemente da parte que os indicou ou elegeu.
- G. A missão do Conselho de Administração é proteger e valorizar o patrimônio da companhia bem como maximizar o retorno do investimento. Entre as competências do Conselho de Administração, deve destacar-se a definição da estratégia, a eleição e a destituição do principal executivo, o acompanhamento da gestão, o monitoramento dos riscos e a indicação e substituição dos auditores independentes. O Conselho da sociedade deve ser formado, em sua maioria, por conselheiros independentes, contratados por meio de processos formais com escopo de atuação e qualificação bem definidos.
- H. As funções de fiscalização e controle devem ser exercidas, de forma independente e integrada, pelas auditorias interna e externa, Conselho Fiscal e comitê de auditoria. O Conselho Fiscal não substitui o comitê de auditoria. Enquanto este é o órgão de controle com funções delegadas pelo Conselho de Administração, aquele é o instrumento de fiscalização com atribuições definidas diretamente pelos sócios.

- I. Toda sociedade deve ter um código de conduta baseado em princípios éticos, aprovado pelo Conselho de Administração e aplicável a todos os colaboradores e administradores. O primeiro objetivo desse código deverá ser minimizar os conflitos de interesses.
- J. Os conflitos entre sócios e entre estes e a sociedade devem ser resolvidos preferencialmente por meio de arbitragem.

2.8.2 A governança corporativa recomendada pela BOVESPA

A Bolsa de Valores do Estado de São Paulo (BOVESPA) foi fundada em 1890 como uma entidade oficial vinculada à Secretaria de Finanças do governo estadual até meados da década de 60. Em virtude das reformas do sistema financeiro nacional e do mercado de capitais implementadas no biênio 1965/66 a entidade assumiu a característica institucional atual, ou seja, uma associação civil sem fins lucrativos, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, sendo uma entidade auto-reguladora que opera sobre a supervisão da CVM.

Com o crescimento dos mercados de capitais, resultado da liberalização dos investimentos em portfólio nos países desenvolvidos e emergentes, foi ampliado o debate sobre o tema, que passou a contemplar também a forma de representação dos interesses dos investidores institucionais nos diversos mercados em que estes atuam. Essa preocupação passou a incorporar as políticas de investimento de Organizações multilaterais como IFC¹⁵ e OECD.

No Brasil, uma parte das companhias abertas já se empenha em oferecer aos seus investidores transparência e melhorias nas práticas de governança. Todavia, essas mudanças têm sido adotadas com pouca visibilidade por parte das empresas, por serem resultado de iniciativas individuais. A adesão aos "Níveis Diferenciados de Governança Corporativa" da BOVESPA dá maior destaque aos esforços das

¹⁵ International Finance Corporation, organismo financiador de projetos do Banco Mundial.

empresas na melhoria da relação com investidores e eleva o potencial de valorização dos seus ativos no mercado.

2.8.2.1 O novo mercado e os níveis diferenciados de governança corporativa

Implantados em dezembro de 2000 pela BOVESPA, o Novo Mercado e os Níveis Diferenciados de Governança Corporativa são segmentos especiais que foram desenvolvidos com o objetivo de proporcionar um ambiente de negociação que estimulasse, ao mesmo tempo, o interesse dos investidores e a valorização das companhias. (STEINBERG, 2003, p. 177)

Embora tenham fundamentos similares, Steinberg (2003) chama a atenção para o fato que o Novo Mercado ser voltado para o grupo de empresas que venha a abrir seu capital, enquanto os Níveis Diferenciados são afetos às empresas que já possuem ações negociadas na bolsa.

A premissa básica do Novo Mercado, onde há 18 empresas (vide Anexo C), é de que as boas práticas de governança corporativa têm valor para os investidores, pois reduzem o risco e as incertezas em um processo de avaliação. Segundo Steinberg (2003, p. 177):

A redução do risco gera uma melhor precificação das ações o que incentiva novas aberturas de capital e novas emissões, fortalecendo o mercado acionário como alternativa de financiamento para as empresas cujas necessidades de investimento aumentaram com a abertura da economia e a globalização.

De acordo com Borges (2005), essa iniciativa foi inspirada no *Neuer Markt Deutsch* (Novo Mercado Alemão).

A BOVESPA define o compromisso com as práticas de governança corporativa como sendo um conjunto de normas de conduta para empresas, administradores e controladores considerados importantes para uma boa valorização das ações e outros ativos emitidos pela companhia. A adesão a essas práticas distingue a companhia como Nível 1 ou Nível 2, dependendo do grau de compromisso que a empresa assume. As Companhias que aderem ao Nível 1 se

comprometem, principalmente, com melhorias na prestação de informações ao mercado e com a dispersão acionária. Assim, as principais práticas agrupadas no Nível 1, onde constam 36 empresas (vide Anexo C), são:

- Manutenção em circulação de uma parcela mínima de ações, representando 25% do capital;
- Realização de ofertas públicas de colocação de ações por meio de mecanismos que favoreçam a dispersão do capital;
- Melhoria nas informações prestadas trimestralmente, entre as quais a exigência de consolidação das demonstrações contábeis e de revisão especial de auditoria;
- Informar negociações de ativos e derivativos de emissão da companhia por parte de acionistas controladores ou administradores da empresa;
- Disponibilização de um calendário anual de eventos corporativos;
- Apresentação das demonstrações do fluxo de caixa.

Para que uma empresa seja classificada como Companhia Nível 2, além da aceitação das obrigações constantes no Nível 1, a empresa e seus controladores adotam um conjunto mais amplo de práticas de governança, além de direitos adicionais para os acionistas minoritários. De forma resumida, os critérios de listagem de Companhias Nível 2, com 10 empresas listadas (vide Anexo C), são:

- Disponibilização de balanço anual seguindo as normas do U.S. *Generally Accepted Accounting Principles*¹⁶ (US GAAP) ou do *International Financial Reporting Standards* (IFRS);
- Adesão à Câmara de Arbitragem para resolução de conflitos societários;
- Conselho de Administração com mínimo de cinco membros e mandato unificado de um ano;
- Extensão, para todos os acionistas detentores de ações ordinárias, das mesmas condições obtidas pelos controladores quando da venda do

¹⁶ Normas de contabilidade nos Estados Unidos da América (www.bovespa.com.br)

controle da companhia e de, no mínimo, 70% deste valor para os detentores de ações preferenciais (tag along);

- Direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, como transformação, incorporação, cisão e fusão da companhia e aprovação de contratos entre a companhia e empresas do mesmo grupo sempre que sejam deliberados em assembléia geral;
- Obrigatoriedade de realização de uma oferta de compra de todas as ações em circulação, pelo valor econômico, nas hipóteses de fechamento do capital ou cancelamento do registro de negociação neste Nível.

Todas as regras estão consolidadas em um regulamento cuja adesão é voluntária. Os compromissos assumidos pela companhia são firmados em contrato com a BOVESPA, que prevê também a saída da empresa deste segmento.

2.8.3 A governança corporativa recomendada pela CVM

A CVM disciplina, normatiza e fiscaliza a atuação dos diversos integrantes do mercado, abrangendo todas as matérias referentes ao mercado de valores mobiliários, não interferindo nas informações divulgadas pelas companhias, mas defendendo sua regularidade e confiabilidade.

Quanto à definição de políticas e normas voltadas para o desenvolvimento dos negócios, a CVM busca incentivar a discussão de problemas, promovendo o estudo de alternativas e adotando iniciativas, de forma que alterações das práticas vigentes sejam feitas com o respaldo técnico e, institucionalmente, possa ser absorvidas com facilidade. Nesse contexto, adota uma cartilha de recomendações de boas práticas de governança corporativa, cuja utilização, segundo Steinberg (2003), significa a utilização de padrões de conduta superiores aos exigidos pela lei, que discorrem sobre os seguintes temas:

- Transparência com relação às Assembléias, a estrutura acionária e o grupo de controle – Desenvolvidas através da forma de convocação e

pauta das Assembléias Gerais de Acionistas, do prazo de convocação de Assembléia Geral, de acordos de acionistas, da relação de acionistas e do processo de votação;

- Estrutura e responsabilidade do Conselho de Administração - Desenvolvidas através da função, composição, mandato, funcionamento dos comitês, participação de preferencialistas e Presidente do Conselho de Administração, além do presidente da diretoria;
- Proteção a acionistas minoritários – Desenvolvidas através das decisões de alta relevância para a empresa, do desenvolvimento da política de tag-along, das transações entre partes relacionadas, do direito a voto para ações preferenciais no pagamento de dividendos, da arbitragem para questões societárias, da proporção de ações ordinárias e preferenciais;
- Auditoria e demonstrações financeiras - Desenvolvidas através da discussão e análise da administração, da composição e funcionamento do Conselho Fiscal, do relacionamento com o auditor independente, da auditoria, do acesso a informações, das informações contábeis e da revisão recomendada pelos auditores.

2.8.4 Os princípios globais de governança corporativa recomendados pela OECD

A OECD é uma entidade que representa as 29 maiores economias, que endossaram seus princípios de governança corporativa. Esses princípios foram negociados por mais de um ano em consultas com peças-chaves no Mercado, incluindo o *International Corporate Governance Network* (ICGN)¹⁷. Eles constituem os princípios reconhecidos pelos países integrantes do G-7¹⁸ como um importante pilar na arquitetura da economia global do século XXI. Esses princípios são reconhecidos e incentivados pelo Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial, as Nações Unidas e por outros organismos internacionais.

¹⁷ O *International Corporate Governance Network* (ICGN) é uma instituição que representa investidores, comunidade financeira e acadêmica e outras partes interessadas no desenvolvimento das práticas globais de governança corporativa. (www.wikipedia.org)

¹⁸ Criado em 1975, o G-7 reúne os representantes dos sete países mais industrializados do mundo, Estados Unidos, Inglaterra, Alemanha, França, Itália, Japão e Canadá. (www.wikipedia.org)

Princípios de Governança Corporativa da OECD:

- Garantir a base para um quadro de efetiva governança corporativa – A governança corporativa deve promover um mercado transparente e eficiente, sendo consistente com as regras e leis e ter claramente articuladas as divisões de responsabilidades entre os diferentes *stakeholders*;
- Os direitos dos acionistas e dos cargos-chave da administração – A governança corporativa deve salvaguardar e facilitar o exercício do direito dos acionistas;
-

2.8.5 Os princípios globais de governança corporativa recomendados pelo CalPERS

O CalPERS, fundo de previdência dos funcionários públicos da Califórnia, é uma entidade administrada pelo Conselho de Administração, com um histórico de ativo participante nos diálogos globais sobre governança corporativa. Nesse intento, o CalPERS oferece sua experiência como um grande investidor nos Estados Unidos, salvaguardando o fato de reconhecer as diferenças entre os mercados no resto do mundo. Tendo como objetivo encorajar um contínuo debate sobre as melhores práticas globais de governança, o Conselho adotou, em 1997, uma cartilha dos Princípios Globais de Governança Corporativa baseado nos Princípios de Governança Corporativa firmados pela OECD (item 2.8.4), e nos Princípios Globais de Governança Corporativa do ICGN, a saber:

- O objetivo mais importante da empresa consiste em garantir o retorno do investimento aos investidores/acionistas;
- A companhia deve prover acurada, adequada e pronta informação através de seus comunicados e relatórios, a fim de propiciar que os acionistas possam tomar as decisões necessárias;
- Uma ação = um voto;
- O Conselho de Administração deve ter membros independentes, não-executivos e com a apropriada competência para integrar, preferencialmente, os comitês de auditoria, nomeação e remuneração;
- Possuir uma política de remuneração para diretores, membros do Conselho e executivos-chave da empresa;
- Mudanças estratégicas relativas à empresa não poderão ser realizadas sem a aprovação dos acionistas;
- As práticas de governança corporativa devem focar a atenção dos conselheiros para o desempenho operacional;
- As companhias devem aderir a todas as leis aplicáveis na jurisdição onde operam;

- A governança corporativa deve ser aperfeiçoada, aplicando-a pragmaticamente onde haja códigos de boas práticas e desenvolvendo-as onde não existirem.

2.8.6 Os princípios de governança corporativa recomendados pelo TIAA-CREF

O TIAA-CREF, de acordo com Steinberg (2003), é o maior fundo de pensão do mundo, com mais de 260 bilhões de dólares sob sua gestão. Seu manual de governança discorre sobre a oportunidade que os fundos de pensão têm de restaurar a confiança dos investidores individuais. Seus princípios não são citações da lei, mas uma série de medidas que refletem as maneiras que os fundos podem salvaguardar os interesses dos acionistas.

Princípios:

- Pelo menos 3/4 dos componentes da diretoria de um fundo de pensão, incluindo o presidente, deve ser independente dos administradores do fundo;
- O Conselho de Administração do fundo deverá reunir-se regularmente, sem a presença dos administradores;
- Somente diretores independentes podem compor os comitês de auditoria e o de nomeação;
- O comitê de auditoria deve incluir um ou mais especialistas financeiros qualificados para fiscalizar os auditores independentes;
- Os acionistas devem ter, regularmente, a possibilidade de eleger diretores através de processo interno da empresa ou por outros meios;
- Os integrantes do Conselho de Administração, bem como os diretores, devem ser altamente qualificados;
- Acionistas têm o direito de saber toda informação sobre o perfil, desempenho e atuação dos seus administradores;
- Os fundos devem ser transparentes com relação às licitações, custos e despesas;

- Os fundos devem ser transparentes com relação à compra, venda e divisão de empresas;
- Todos os acionistas merecem ser tratados da mesma maneira, sem quaisquer direitos a tratamentos preferenciais;
- Informações confidenciais não podem ser disponibilizadas para quaisquer acionistas em detrimento de outros.

2.8.7 Diagnóstico e recomendações sobre governança corporativa preconizados pelo estudo das consultorias McKinsey & Company e Korn/Ferry International

Visando impulsionar as companhias que tem aspirações de competir e crescer, duas empresas de consultoria, a McKinsey & Company e a Korn/Ferry International realizaram um estudo sobre a governança corporativa nas maiores empresas brasileiras em outubro de 2001. Seu “diagnóstico” demonstrou que embora algumas empresas pesquisadas a considerem importante, ainda não se sentem atraídas a adotar boas práticas de governança.

É importante frisar que se trata de uma avaliação nacional realizada por empresas estrangeiras, o que comprova a importância do tema para fins de investimento. A pesquisa alerta para a existência de uma crescente conscientização acerca da importância da governança corporativa como forma de valorizar a companhia, contribuindo para demonstrar que iniciativas como a “nova” lei de sociedades anônimas e a implantação do Novo Mercado da BOVESPA, servem para estimular e impulsionar as companhias que aspiram competir e crescer, a adotar boas práticas de governança corporativa.

Esse interesse encontra respaldo nos seguintes itens:

- Maior competitividade nos mercados local e global;
- Mudanças na lei das S.A.;
- Necessidade de atrair mais capital estrangeiro;

- Novas gerações que vêm assumir os negócios familiares;
- Tendência de profissionalização dos Conselhos de Administração.

E teve como foco a avaliação dos seguintes princípios:

- Concentração da propriedade;
- Relação com os acionistas minoritários;
- Sobreposição entre propriedade e gestão executiva;
- Sobreposição entre propriedade e Conselho;
- Clareza dos papéis e nível de formalidade dos processos;
- Estrutura do Conselho de Administração;
- Nível de preparação e frequência das reuniões do Conselho;
- Perfil dos conselheiros.

A pesquisa revelou os principais problemas, diagnósticos, conclusões e sugestões sob a ótica da governança corporativa, sintetizados abaixo:

- Separação entre funções executivas (diretores) e as atribuições de formular a política da companhia (Conselho de Administração);
- Transparência das informações;
- Forte concentração da propriedade em apenas alguns acionistas majoritários;
- A estrutura de propriedade resulta numa sobreposição entre propriedade e liderança executiva, na qual os membros do Conselho representam o interesse dos acionistas controladores ou majoritários, e os acionistas minoritários são pouco ativos;
- As estruturas e os procedimentos de governança são geralmente informais;
- Conselheiros acreditam que uma mudança no atual modelo de governança das suas empresas poderia criar valor, inclusive nas empresas familiares;
- A pesquisa identificou que está ocorrendo uma mudança rumo a um “modelo emergente” de governança caracterizado por um maior profissionalismo;
- Alta concentração da propriedade e a sobreposição entre propriedade e liderança executiva continuam;

- Reforçam a necessidade de uma postura estratégica do Conselho a fim de tornar os processos decisórios mais eficientes, estabelecendo um melhor relacionamento com os mercados de capitais e os órgãos de regulamentação e levando mais em consideração os interesses dos acionistas minoritários;
- A propriedade está extremamente concentrada nos maiores acionistas. Consideram esporadicamente os interesses dos acionistas minoritários ou os ignoram;
- Na verdade, os acionistas majoritários ainda estão aprendendo a lidar com os interesses dos minoritários.

As características do modelo atual de governança corporativa não se aplicam de maneira uniforme a todas as empresas, mas apresentam as características mais relevantes de governança corporativa da maioria das empresas do Brasil, a saber:

Estrutura de Propriedade

- Dividido em empresas de controle familiar, controle compartilhado por poucos investidores ou multinacional;
- Alta concentração da propriedade;
- Interesses dos acionistas minoritários ainda não completamente reconhecidos;
- Acionistas minoritários pouco ativos.

Relação entre propriedade e gestão executiva

- Alta sobreposição entre propriedade e gestão executiva.

Estrutura do Conselho

- Estruturas informais;
- Maioria de conselheiros internos e baixa demanda por conselheiros externos.

Pessoas

- Representantes dos acionistas majoritários;

- Escassez de profissionais capacitados;
- Remuneração como fator pouco relevante.

Processos do Conselho

- Pouca clareza na divisão dos papéis do Conselho e da gestão executiva, especialmente em empresas familiares;
- Processos não definidos;
- Boa informação nos relatórios, mas não analisada;
- Nível de transparência adequado segundo as empresas, mas insuficiente segundo os investidores.

2.9 ANÁLISE DOS CÓDIGOS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

O quadro 02 demonstra a presença e ausência de práticas preconizadas pela governança corporativa nos códigos ou recomendações de sete dentre as principais instituições nacionais e estrangeiras que desenvolvem, divulgam, incentivam e são referência dos melhores conceitos e práticas de governança corporativa no Brasil e no mundo, constantes do item 2.8. Esse quadro será utilizado no capítulo 5 como instrumento de avaliação da empresa, objeto do presente estudo, com relação ao seu grau de aderência às respectivas práticas da boa governança corporativa.

PRINCÍPIOS E RESPECTIVAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA		IBGC	BOVESPA	CVM	OECD	CaIPERS	TIAA-Cref	McKinsey & Korn/Ferry	
O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO									
Missão do Conselho de Administração		P	P	P	P	P	P	P	
Competências do Conselho de Administração		P	P	P	P	P	P	P	
Comitês do Conselho de Administração		P	A	P	P	P	P	P	
Negociação com Auditoria Independente		P	P	P	P	P	P	A	
Reunião de conselheiros externos		P	P	P	A	P	P	P	
Convidados para as reuniões do Conselho		P	P	P	P	P	A	P	
Avaliação do Conselho e dos conselheiros		P	P	P	P	P	P	P	
FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO									
Funções do presidente do Conselho		P	A	P	A	P	P	P	
Avaliação do executivo principal (CEO)		P	A	P	P	P	P	P	
A	P	Planejamento da sucessão dos diretores				P	A	A	P
P	P	Programa de introdução de novos conselheiros				P	A	A	P
REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO									
A	P	Documentação das reuniões com antecedência				P	P	P	A
A	P	Preparação de agenda para as reuniões				P	P	P	A
A	P	Designação e rotação dos membros do Conselho				A	A	P	A
P	A	Atas das reuniões do Conselho				P	A	P	A
O CONSELHEIRO									
P	P	Qualificação dos conselheiros				P	P	P	A
P	A	Prazo do mandato				P	P	P	A
A	P	Limite de idade				A	A	A	A
A	A	Notificação de mudança na ocupação principal				P	A	A	A
P	P	Remuneração dos conselheiros				P	P	A	P
A	P	Consultas a especialistas pagos pela empresa				P	P	P	P
INDEPENDÊNCIA									
P	P	Conselheiro independente (maioria)				P	P	P	P
P	P	Conselheiros externos				P	P	P	P
P	P	Presidente do Conselho e da diretoria				P	P	P	P
P	P	Liderança independente do Conselho				P	P	P	A
TRANSPARÊNCIA									
P	P	Porta-voz da empresa (Relações com o Mercado)				P	P	P	A
P	P	Informação equilibrada				P	P	P	P
P	P	Veracidade da informação				P	P	P	A
P	P	Sistemas de avaliação dos conselheiros/diretoria				P	A	P	P
P	P	Ações e remuneração dos conselheiros e diretores				P	A	A	P
P	P	Menção à práticas de Governança Corporativa				P	P	P	P
ACIONISTAS									
P	P	Processo de voto do acionista				P	P	P	P
P	P	Poder de voto do acionista				P	P	P	P
P	P	Reuniões de acionistas				P	P	P	P
P	A	Mecanismos "anti-takeover" (tomada de controle)				A	N	A	P

LEGENDA: P - PRESENTE
A - AUSENTE

Quadro 02 – Análise dos códigos de governança corporativa

2.10 PANORAMA ATUAL DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

O novo cenário da governança corporativa em termos globais, segundo Andrade & Rossetti (2004), será definido pelos seguintes fatores:

- A adesão às práticas de boa governança pelo crescente número de países com códigos nacionais de governança corporativa e a criação de instituições civis independentes com objetivos sociais centrados no desenvolvimento e na difusão destas práticas;
- Auto-regulamentação crescente evidenciada pela tendência do mundo corporativo em adotar as práticas sugeridas nos códigos nacionais (a Legislação sobre Governança Corporativa está disposta no Anexo A);
- Sinal vermelho para as fraudes e escândalos corporativos nos dois mais tradicionais espaços do mundo corporativo global, a América do Norte e a Europa;
- Regulação, pelo Congresso Norte-americano e pela Comissão da União Européia de regras preventivas mais duras com relação aos problemas corporativos nos mercados.

Convém acrescentar que de todas as ações regulatórias a mais notável e abrangente foi a Lei Sarbanes-Oxley, aprovada em julho de 2002 pelo Congresso dos Estados Unidos, e que promoveu uma ampla regulação da vida corporativa fundamentada nas boas práticas de governança corporativa. Esse novo marco reside numa premissa simples “a boa governança corporativa e as práticas éticas do negócio não são mais requintes – são leis” (ANDRADE ; ROSSETTI, 2004, p. 85).

Atualmente, diversos organismos e instituições internacionais priorizam a governança corporativa, relacionando-a a um ambiente institucional equilibrado, à política macroeconômica de boa qualidade e, assim, estimulando sua adoção em nível internacional.

- O G7, grupo das nações mais ricas do mundo, considera a governança corporativa o mais novo pilar da arquitetura econômica global;
- A OECD desenvolveu uma lista de princípios de governança corporativa e promove periodicamente, em diversos países, mesas de discussão e avaliação do desenvolvimento da governança. Também lançou em setembro de 1999, junto com o Banco Mundial, o “*Global Corporate Governance Forum*”, com o objetivo de dar abrangência, importância e visibilidade mundial ao tema;
- O Banco Mundial e o FMI consideram a adoção de boas práticas de governança corporativa como parte da recuperação dos mercados mundiais, abatidos por sucessivas crises em seus mercados de capitais. Praticamente em todos os países surgiram instituições dedicadas a promover debates em torno da governança corporativa;
- A consultoria americana McKinsey & Co, em parceria com o Banco Mundial conduziu uma pesquisa sobre a opinião de investidores americanos “Investors Opinion Survey” que representam um total de carteira superior a US\$ 1.650 bilhões em junho de 2000.

Esta pesquisa objetivou também detectar e medir eventuais acréscimos de valor às companhias que adotassem boas práticas de governança corporativa. Foi verificado que os investidores pagariam entre 18% e 28% a mais por ações de empresas que adotam as melhores práticas de administração e transparência. Abaixo algumas outras conclusões dessa pesquisa:

- Os direitos dos acionistas foram classificados como a questão mais importante de governança corporativa da América Latina;
- Três quartos dos investidores dizem que as práticas do Conselho de Administração são pelo menos tão importantes quanto a performance financeira quando estão avaliando companhias para investimentos. Na América Latina, quase metade dos entrevistados considera que as práticas de Conselho de Administração são mais importantes que a performance financeira;

- Na América Latina e na Ásia, onde os relatórios financeiros são limitados e freqüentemente de má qualidade, os investidores preferem não confiar apenas em números. Eles acreditam que seus investimentos estarão mais bem protegidos por companhias com boa governança que respeitem os direitos dos acionistas;
- A qualidade da administração da companhia, não raro, é mais importante do que questões financeiras nas decisões sobre investimentos.

Ainda com relação à esta pesquisa, através da Tabela 1, McKinsey & Company e Korn/Ferry International dispõem os prêmios adicionais declarados pelos investidores institucionais por ações de empresas que detinham boas práticas de governança corporativa em diversos países, ratificando a importância dada ao tema:

Tabela 01 – Prêmio pago por boas práticas de governança corporativa em %

Ásia		Europa e Estados Unidos		América Latina	
Indonésia	27	Itália	22	Venezuela	28
Tailândia	26	França	20	Colômbia	27
Malásia	25	Alemanha	20	Brasil	23
Coreia do Sul	24	Suíça	19	México	22
Japão	20	Inglaterra	18	Argentina	21
Taiwan	20	Estados Unidos	18	Chile	21

Fonte: The Corporate Library (www.thecorporatelibrary.com)

2.11 A GOVERNANÇA CORPORATIVA NAS CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS

Existem 36 empresas concessionárias de rodovias em operação no país (que serão detalhadas no próximo capítulo). Destas, onze pertencem a três holdings, a saber:

- Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR) com seis concessionárias de rodovias;

- OHL Brasil Participação em Infraestruturas Ltda (OHL) com três concessionárias de rodovias;
- INVEPAR - Investimentos e Participações S/A (INVEPAR) com duas concessionárias de rodovias.

2.11.1 A governança corporativa na CCR

A CCR foi criada em 1998 pelas construtoras Andrade Gutierrez, Camargo Corrêa, Odebrecht e Serveng-Civilsan, entre outras. Posteriormente, passou a contar com a participação da empresa portuguesa Brisa – uma das principais companhias européias que operam rodovias.¹⁹

A CCR é a maior das companhias detentoras de concessões de rodovias no país, com 14% das rodovias concedidas em extensão e 35% em receitas, operando em torno de 1.290 quilômetros de rodovias. É a holding controladora das concessionárias Ponte e Via Lagos no Rio de Janeiro, das concessionárias AutoBan, Nova Dutra e Via Oeste em São Paulo e da concessionária paranaense Rodonorte.

Com relação à governança corporativa, a CCR está listada como uma empresa do Novo Mercado – o mais alto nível de governança da BOVESPA – tendo sido a primeira empresa brasileira a instituir um Comitê de Governança, cuja principal função é avaliar o desempenho dos membros do Conselho de Administração, demonstrando o seu comprometimento com as melhores práticas.

O modelo de governança do Conselho da CCR é caracterizado por três dimensões principais: atribuições, composição e dinâmica. As atribuições (individuais e coletivas) estão descritas no Manual de Governança Corporativa da Companhia.

¹⁹ CCR – Companhia de Concessões Rodoviárias. In: **Sobre a CCR, A Companhia, Perfil Corporativo e histórico**. Disponível em: <<http://www.ccrnet.com.br/site/index.asp?i=0&m=grupo>>.

No ano de 2002, foi implementada uma reestruturação com o objetivo de agregar valor estratégico ao Conselho de Administração. Esta seguiu as melhores práticas de governança corporativa, tendo como resultado a criação de 6 comitês ligados ao Conselho de Administração, com o objetivo de agregar maior eficiência, agilizar e melhorar a qualidade do processo decisório.

A CCR possui um código de ética preconizado para guiar a empresa em seu objetivo de ser um negócio confiável, rentável e perene, com permanente agregação de valor permitindo-lhe conservar uma imagem pública sólida e respeitável.

2.11.2 A governança corporativa na OHL

A OHL Brasil é subsidiária da Obrascon Huarte Lain S.A. empresa espanhola que detém 99,99% de suas quotas. Controla as concessionárias paulistas Autovias, Centrovias e Intervias com mais de 900 quilômetros de rodovias sob concessão no Brasil, tendo seus trechos figurado entre as 10 melhores rodovias do país nas pesquisas da Confederação Nacional do Transporte (CNT) nos últimos anos.

A OHL Brasil passou de sócio minoritário da Autovias a controlador total das três concessionárias no período de sete anos, para depois se tornar uma empresa de capital aberto com ações cotadas e regida pelas Normas da Governança Corporativa do Novo Mercado, índice máximo nacional da BOVESPA, cujo contrato de participação no Novo Mercado foi firmado em 17 de junho de 2005 para a listagem das ações neste segmento diferenciado de negociação.

Conforme preconizado pelos diversos códigos de Melhores Práticas de Governança Corporativa, o Conselho de Administração é o órgão de deliberação colegiada, responsável pelo estabelecimento das políticas gerais de negócio, incluindo a estratégia de longo prazo. É responsável também, dentre outras atribuições, pela avaliação dos diretores da companhia e a contratação dos auditores independentes, agindo em conformidade com o Regulamento do Novo Mercado.

Ao longo dos anos, as concessionárias da OHL Brasil têm se destacado pela conquista de importantes prêmios, consequência da sua política de adesão às boas práticas de governança corporativa refletidas através de ações de responsabilidade social e sustentabilidade. Recebeu o "Prêmio Vida de Segurança nas Rodovias" concedido pela Agência de Transportes do Estado de São Paulo (ARTESP), o Prêmio Mundial de Segurança nas Rodovias, oferecido pelo International Bridge, Tunnel and Turnpike Association (IBTTA) - associação internacional do setor de rodovias sediada nos Estados Unidos - além de ter obtido o melhor índice de satisfação no aspecto conservação do asfalto da Artesp, tendo sido, segundo a CNT, uma de suas rodovias qualificada como a melhor e mais segura rodovia do Brasil em 2005. Dentre outros importantes prêmios recebidos estão o Toll Excellence Awards do IBTTA e o Volvo de Segurança.

2.11.3 A governança corporativa na INVEPAR

A INVEPAR foi criada em 1999 pela Construtora OAS e a Caixa de Previdência dos funcionários do Banco do Brasil – PREVI, e controla as concessionárias Linha Amarela S/A (LAMSA) no Rio de Janeiro e Concessionária Litoral Norte (CLN) na Bahia.

A sociedade é administrada por um Conselho de Administração e uma diretoria, com poderes conferidos por Lei pelo Estatuto Social, que versa sobre mandato, posse, composição, eleição, substituição, convocação, atribuições, funcionamento e remuneração dos Conselhos de Administração e Fiscal e diretorias, e pelo Acordo de Acionistas.

As diretrizes estratégicas do planejamento empresarial da empresa focam predominantemente a Responsabilidade Social Empresarial, desenvolvida com o crescente reconhecimento dos parceiros, das comunidades envolvidas e de parcela significativa da sociedade, constituindo-se em um aspecto relevante para a governança corporativa.

Alinhar interesses entre os acionistas controladores e minoritários, reduzir conflitos societários e desenvolver o mercado de capitais, estes são alguns dos objetivos que levaram a PREVI, uma das sócias da holding a organizar um Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, para nortear a atuação dos mais de 360 conselheiros que representam a fundação nas 95 empresas em que o fundo mantém assento seja no Conselho de Administração ou no Fiscal. O Código está sendo colocado em audiência pública para receber sugestões de melhorias ou alterações e ainda não se aplica à INVEPAR, indo muito além das regras previstas na nova Lei das Sociedades Anônimas e mesmo dos níveis diferenciados de governança da BOVESPA.

O presente capítulo abordou a fundamentação teórica baseada na revisão de literatura do tema, como surgiu a governança corporativa, seus conceitos, princípios, histórico, sua origem, seu contexto no mundo e no Brasil, suas melhores práticas, seu panorama atual e sua aplicação no âmbito das empresas concessionárias de rodovias.

O capítulo 3 a seguir, será dedicado à compreensão do ambiente da empresa estudada, onde se aborda de forma concisa, a experiência mundial com a concessão de rodovias pedagiadas e a sua evolução no país.

3 CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS

Neste capítulo busca-se mostrar a forma e os motivos pelos quais as concessionárias de rodovias foram criadas, bem como seu histórico no mundo e, em particular, no Brasil. Aborda-se ainda de forma concisa, a experiência mundial com a concessão de rodovias pedagiadas e a sua evolução no país.

3.1 CONCEITUAÇÃO DE CONCESSÃO

Uma concessão é um contrato entre o poder público, denominado poder concedente, e uma empresa de direito privado, denominada concessionária, no qual o primeiro delega à última a responsabilidade de prover um bem ou serviço sob sua responsabilidade. Esse contrato é regido por normas bastante restritivas que, entre outras coisas, estabelecem um período limitado de tempo em que o serviço público será prestado pela concessionária, impondo parâmetros de qualidade para essa prestação e estabelecendo punições pelo não cumprimento das normas contratuais por parte da concessionária, que podem variar de uma simples multa até a rescisão do contrato. Adicionalmente, os resultados dos investimentos em infra-estrutura realizados pela concessionária e a infra-estrutura pré-existente constituem propriedade do poder concedente e retornam, ao final do contrato de concessão, para o controle deste.

3.2 DEFINIÇÃO, PRINCÍPIO E APLICAÇÃO DO PEDÁGIO

Ferreira (1999) define pedágio como sendo o tributo cobrado pelo direito de passagem por uma via de transporte terrestre, como uma estrada, uma ponte ou um túnel etc, podendo ser manual, mecânica ou eletrônica.

O princípio do pedágio preconiza que a cobrança de tarifas dar-se-á exclusivamente para os veículos, proporcionalmente às suas categorias²⁰ (cuja classificação varia de acordo com a quantidade de eixos²¹ e a existência ou não de rodagem²² dupla). Não é considerado, para fins de cobrança, a figura do condutor, ou seja, a pessoa, profissão ou autoridade de quem o conduz. Em alguns países é considerada também, para fins de acréscimo na tarifa de pedágio, a altura do veículo. Os veículos isentos estão dispensados do pagamento do pedágio sob a forma da lei, a saber, os veículos pertencentes aos órgãos públicos, Forças Armadas e ao Corpo Diplomático.

De acordo com Humberg (2005), o valor das tarifas de pedágio é estabelecido com base em duas estimativas: a dos desembolsos previstos (ampliação, serviços, modernização, encargos de financiamentos, tributos e remuneração do investidor) e a do tráfego estimado.

3.3 O PEDÁGIO NO DECORRER DO TEMPO

Segundo Machado (2005), a origem do pedágio remonta à antiguidade. Há notícias de cobrança da utilização das vias que ligavam a Síria à Babilônia no século 4 a.C.²³ quando os imperadores romanos praticavam o *portorium*, tarifa sobre o valor das mercadorias que transitavam pelas estradas.

De acordo com Reis (2005), na Idade Média, os monarcas e senhores feudais franceses praticavam o *peage*²⁴, para aumentar suas rendas. Em 1286, a monarquia britânica instituiu a tarifação da ponte de Londres, e em 1706, uma série de leis passou a permitir a criação de empresas para explorar o pedágio. Adam Smith, em sua obra *A Riqueza das Nações*, de 1776, destacou:

²⁰ Coleção ou grupo de coisas que se distingue pela natureza, uso etc. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)

²¹ Peça alongada, geralmente metálica, em cujas extremidades se fixam as rodas de um veículo. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)

²² Conjunto de rodas em um eixo. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)

²³ Abreviatura de antes de Cristo. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)

²⁴ Pedágio em espanhol e em francês. (wikipedia.org.2005)

Quando as carruagens que transitam por uma estrada ou ponte pagam pedágio proporcional ao seu peso ou tonelagem, estão pagando pela manutenção dessas obras públicas exatamente na proporção do desgaste que provocam nas mesmas. É quase impossível determinar-se uma forma mais eqüitativa do que esta para a manutenção de tais obras. (SMITH, 1776)

Na América, os incas já praticavam o pedágio antes da descoberta do continente. As experiências mais modernas começaram nos Estados Unidos em 1645, na ponte de *Newbury* no estado de *Massachussetts*. Em 1830, havia cerca de 7.000 mil quilômetros de vias pedagiadas no estado de *New York* e mais 4.000 Km na *Pennsylvania*. Mas o negócio entrou em declínio a partir de 1850, com o avanço das ferrovias. (MACHADO, 2005. p. 12)

Segundo Buckley (2002), na última metade do século XIX houve, nos Estados Unidos, um grande desenvolvimento em infra-estrutura ferroviária, além dos próprios trens, o que acarretou um declínio no desenvolvimento das rodovias. Entretanto o advento “Henry Ford”²⁵ em 1915, aliado ao desenvolvimento dos pneus, dos motores compactos de combustão interna e dos carros a motor com preços acessíveis trouxe o foco novamente para as rodovias.

Com o aquecimento das vendas de veículos automotores, o governo americano descobre uma nova fonte de impostos: as taxas e licenças para os veículos, além da tributação sobre os combustíveis. De acordo com Buckley (2002), a construção das estradas na 1ª metade do século XX foi financiada por essas taxas/impostos.

Os seguintes fatores, ainda em meados do século XX, contribuíram para o desenvolvimento do setor:

- 50% das famílias americanas possuíam automóvel em 1930;
- Os alemães desenvolvem fórmulas matemáticas para desenhar rodovias/estradas;
- Foram desenvolvidas e construídas as super highways²⁶ que demandaram alta absorção de tráfego com pistas múltiplas, separação com grades nas

²⁵ Nascido em 1863, Henry Ford foi o fundador da Ford Motor Company e o primeiro a aplicar os conceitos de montagem em série, de forma a produzir, em massa, automóveis a um preço acessível. (wikipedia.org.2005)

²⁶ Estrada principal ou de alta velocidade, geralmente interligando cidades. (RANDOM HOUSE Inc. *The Random House College Dictionary* - 1988)

interseções e rampas, rodovias longas, pontes, viadutos, túneis e rotas urbanas.

Buckley (2002) afirma que essas super highways requereram investimentos antecipados muito altos para serem subsidiados somente pelas taxas. Embora houvesse dúvidas quanto à utilização de todas as taxas/impostos sobre veículos e a tributação dos combustíveis na infra-estrutura rodoviária, fez-se necessário subsidiar a construção das estradas. Dentro deste contexto, foi implementada a cobrança de pedágio nas rodovias em diversas partes do globo. No Brasil, “embora existam registros de concessões no século XIX” (MACHADO, 2005, p.9), o pedágio foi oficialmente instituído pela Constituição de 1946, que incluiu no artigo 27 uma taxa destinada a indenizar despesas de construção, conservação e melhoramento de estradas.

3.4 AS CONCESSÕES DE RODOVIAS NO MUNDO

De acordo com Oliveira (2001, p.9):

A estratégia de ancorar o desenvolvimento do setor rodoviário na prática de transferir essa tarefa a empresas concessionárias privadas foi empregada inicialmente pelo governo espanhol, alguns anos depois da Segunda

países – em especial naqueles designados como emergentes – têm-se defrontado crescentemente, em maior ou menor grau, colocam-se como um dos mais poderosos estímulos para as privatizações em geral, e no setor rodoviário em particular. Assim sendo, diversos experimentos de concessões no setor rodoviário foram feitos ao redor do mundo nos últimos anos, com destaque para o continente europeu, que possui grande tradição em cobrança de pedágios em auto-estradas. A seguir, um resumo do processo de concessão em alguns países:

3.4.1 Inglaterra

De acordo com Machado (2005, p.19):

Mesmo tendo sido o precursor do processo das privatizações, o governo inglês adotou por longo tempo uma postura contrária às concessões de rodovias. Só em 1993 foi implantada a primeira estrada concedida no país, a *Birmingham Northern Relief Road*.

No seu processo de concessão de rodovias, o governo britânico usa um sistema no qual o valor recebido do usuário é diferente do valor entregue ao concessionário, ou seja, como repassa apenas parte aos particulares, a diferença cabe ao governo. Alguns contratos adotam o regime DBFOT (*Draw, Build, Operate, Finance and Transfer*)²⁸ no qual é responsabilidade do operador projetar, construir, operar e financiar a estrada, devolvendo-a ao governo no final do contrato.

3.4.2 Espanha

A legislação espanhola permite a exploração de pedágios desde o ano de 1953, todavia, somente na década de 60, em virtude do Plano Nacional de

²⁸ (Projetar, Construir, Operar, Financiar e Transferir), atividades da indústria de concessões de rodovias. (RANDOM HOUSE Inc. *The Random House College Dictionary* - 1988)

Autopistas, as concessões tomaram impulso. Citando Reis (2005), esse plano oferecia os seguintes atrativos às empresas:

- Isenção de impostos na compra das ações das concessionárias;
- Garantias do governo para empréstimos obtidos no exterior;
- Seguro contra variação cambial das dívidas;
- Possibilidade de depreciação do investimento;
- Subsídios nos primeiros anos de operação em forma de dinheiro ou vantagens fiscais.

Entre 1964 a 1980, mais de 3.000 Km de rodovias foram concedidos à iniciativa privada, mas no ano de 1982, o governo socialista espanhol aboliu o programa de concessões e os benefícios às concessionárias, assim como os seguros cambiais e garantias de empréstimos, criando uma estatal em contrapartida, para coordenar o sistema de rodovias.

De acordo com Machado (2005), a rede concedida compreende mais de 2.000 Km de rodovias operadas por oito concessionárias, das quais seis são privadas e duas pertencem ao Estado. O sistema de concessões praticado na Espanha é misto, ou seja, o governo tem grande participação nas concessionárias, através do controle acionário e meio da nomeação de um delegado encarregado pelo acompanhamento das atividades dessas empresas.

3.4.3 França

Machado (2005) afirma que a concessão de pontes e rodovias a sociedades controladas pelo poder público francês foi estabelecido em 1995 e aberto à iniciativa privada em 1970. Desde então foram criadas quatro sociedades, onde os recursos privados correspondiam a menos de 10% dos investimentos, tendo sido incorporadas posteriormente pelo governo (entre 1982 e 1986).

Com aproximadamente 5.726 Km de vias expressas, a rede viária concedida é gerida por nove empresas, das quais oito são de economia mista controladas pelo poder público e apenas uma é privada.

De acordo com Reis (2005), o modelo francês caracteriza-se pelo pragmatismo, relação de confiança entre os parceiros e a participação de grandes empresas, estimulada pelos incentivos econômicos. O sistema uma parte do lucro auferido em trechos isolados para propiciar o equilíbrio do trecho explorado pela concessionária. Reis (2005) afirma ainda que há ainda outros mecanismos para equalizar os recursos entre as concessionárias.

3.4.4 Itália

Machado (2005) chama a atenção para o fato da Itália ser o berço da primeira rodovia construída sob regime de concessão em 1925 (a Milano-Lagi). Uma empresa de economia mista, a *SPA Società Autostrade*, gerencia os 6.175 Km de vias expressas concedidas. Deste total, 3.200 Km são concedidos à administrações (públicas e particulares), por serem vias de menor importância. A construção e a manutenção dessas rodovias são financiadas pelo pedágio.

Segundo Reis (2005), desde 1950, o conceito adotado é o de arrecadar recursos para conservar não uma única rodovia, mas uma malha completa, por meio de subsídios cruzados, ou seja, receitas transferidas de uma estrada para outra.

Só uma dentre as concessionárias italianas (total de 25 concessionárias) é privada. As restantes misturam capital público e apoio de organismos regionais ou locais.

3.4.5 Estados Unidos

Segundo Machado (2005), no início dos anos 90, as estradas pedagiadas nos Estados Unidos representavam 6,5% do sistema rodoviário e 7% do tráfego interestadual.

De acordo com Reis (2005), dados apresentados pelo consultor G.P. Bodeli em 1998 durante seminário promovido pela Gazeta Mercantil, a extensão das rodovias norte-americanas concedidas à iniciativa privada não passava de 7.150 Km. Destaca ainda, que a malha total pavimentada dos Estados Unidos é superior a 5 milhões de quilômetros.

Em geral, as rodovias construídas com recursos do pedágio são gerenciadas por uma autoridade fiscalizadora, que capta recursos por meio de títulos. A participação da iniciativa privada nos investimentos em obras públicas ainda é insipiente e recente, tendo passado a ocorrer, segundo Reis (2005), depois da edição do TEA 21²⁹, ato que autorizou a instalação de praças de pedágio em rodovias estaduais desde o ano de 2003. Isso pode ser considerado um indício no reconhecimento da necessidade de atrair capitais privados para a construção de rodovias.

3.4.6 Argentina

De acordo com Oliveira (2001), as dificuldades orçamentárias do governo argentino e o grau de deterioração das rodovias incentivaram ações para a inserção do setor privado na manutenção e operação dos principais eixos viários do país. A concessão das estradas foi possível através de uma mudança institucional emergencial editada pelo governo. Oliveira (2001) cita ainda que entre as justificativas para a reorientação da política de transportes destacavam-se a crise

²⁹ *Transportation Equity Act for the 21st Century*

fiscal do Estado e a maior eficiência da gestão privada dos serviços. No ano de 1990 começaram a ser realizadas concessões para manutenção e melhoria da infraestrutura viária do país.

3.4.7 Chile

O processo de licitação adotado no Chile é bastante semelhante ao brasileiro. As concessionárias são empresas privadas, mas as concessões contam com garantia de tráfego mínimo, cujo eventual excesso é repartido com o governo.

Embora o livro de Machado não cite dados sobre as extensões das rodovias concedidas no Chile, afirma que o Ministério de Obras Públicas (MOP) do Chile concedeu o direito de exploração de duas rodovias. Ambas têm como origem a capital Santiago, seguindo uma para o sul e outra para o noroeste, além dos túneis de Lo Prado e Zapata.

3.4.8 México

Mercê as dificuldades financeiras provenientes da fase de recessão da economia mexicana (situação desfavorável dos preços do petróleo), o governo foi estimulado a começar em 1989, um programa de concessões rodoviárias com previsão de construção de 4.000 Km de rodovias, nas quais seriam cobradas tarifas de pedágio.

Segundo Oliveira (2001), as rodovias com pedágio totalizavam 4.500 Km em 1989, extensão que atingiu 9.900 Km em 1994. O acréscimo foi resultado de 53 concessões, tendo-se investido aproximadamente 13 bilhões de dólares no programa, no período em questão (1989 – 1994).

Do mesmo modo que no Brasil, o governo mexicano fixou os valores iniciais dos pedágios, que passaram a ser reajustados pela variação dos índices de preços ao consumidor. Entretanto, ao contrário do modelo brasileiro, o modelo mexicano oferece garantia para o volume de tráfego. Se este volume não é atingido pelo tráfego normal, o prazo da concessão é prorrogado a fim de compensar possíveis perdas. Se o volume for ultrapassado, a receita excedente é dividida entre o governo e a concessionária. Nesse modelo não há benefícios fiscais para as concessionárias.

3.4.9 Colômbia

As concessões de rodovias na Colômbia são parecidas com as da Argentina e do México. Segundo Oliveira (2001), a carência de recursos é refletida na crônica situação de operação do sistema rodov

Segundo Reis (2005), a lista dos adeptos do pedágio inclui ainda Japão, Rússia, Austrália, Malásia, China, Paquistão, Cingapura, Índia, Hong Kong, Filipinas, Portugal, Hungria, Suíça, Áustria, Holanda, Noruega, Suécia, Dinamarca e outros integrantes da Comunidade Européia. De acordo com Humberg (2005), o destaque no continente africano é a África do Sul, que tem 30% de sua malha rodoviária pavimentada com pedágio.

3.5 A EXPANSÃO DAS RODOVIAS E A COBRANÇA DE PEDÁGIO NO BRASIL

A expansão rodoviária no Brasil teve início em 1944 com a instituição do Plano Rodoviário Nacional. Com a implantação do Imposto sobre Lubrificantes e Combustíveis Líquidos e Gasosos (IUCLG), foi criado o Fundo Rodoviário Nacional (FRN), que financiou o desenvolvimento rodoviário por quatro décadas. Nesse período, a malha rodoviária nacional cresceu de 47 mil Km em 1945 (dos quais apenas 423 Km pavimentados), para 1,5 milhão Km em 1994, com 157 mil Km pavimentados. Esse crescimento em 51 anos, corresponde à construção de 29 mil Km de estradas e à pavimentação de mais de 3 mil Km por ano.

Nos anos 70, foi instituída a cobrança do pedágio, sob a administração do DNER. A arrecadação foi utilizada para amortizar os encargos da construção da Ponte Rio–Niterói, de alguns trechos da BR-116 (Rio–São Paulo e Rio–Teresópolis) e da BR-290 (Osório–Porto Alegre).

A partir de meados da década de 1970, com às duas crises do petróleo e com o aumento das taxas de juros internacionais, com conseqüente redução da base para a arrecadação de tributos, houve um contínuo esvaziamento do FRN, finalmente extinto pela constituição de 1988, que passou para os estados e municípios as receitas tributárias criadas originalmente para a construção e manutenção de rodovias, política já iniciada quando da anterior transferência da Taxa Rodoviária Única (TRU) para os estados (atual IPVA). Como decorrência deste processo, os recursos públicos destinados à manutenção, melhoria e ampliação da

infra-estrutura rodoviária foram drasticamente reduzidos, conforme mostra a Figura 07:



Figura 07: Evolução dos gastos com investimento do Ministério dos Transportes. Fonte: GEIPOT³¹. Carvalho (2003)

A contínua redução dos gastos públicos na área de transportes a partir dos anos 1980 provocou uma crescente deterioração das rodovias brasileiras, não obstante tenha havido crescimento na malha rodoviária.

Tentativas posteriores de se criar receitas vinculadas, como o selo-pedágio, também fracassaram, embora persista até hoje a taxaçoão sobre a importação de petróleo (exclusiva do Mercosul), que é uma receita vinculada ao setor de transportes.

No início dos anos 1990, iniciou-se um processo de reformas do Estado Brasileiro com vistas a criar condições para que a economia brasileira se tornasse mais competitiva. Alguns serviços públicos começaram a ser transferidos para o setor privado visando a melhoria da sua qualidade e a desoneração do Poder Público, através do aumento dos investimentos a serem realizados pelo setor privado. Em 1993, começou a ser implantado então o programa de concessões de

³¹ O GEIPOT foi criado pelo Decreto nº 57.003, de 11 de outubro de 1965, com a denominação de Grupo Executivo de Integração da Política de Transportes. (www.geipot.gov.br)

rodovias federais com a licitação de cinco trechos numa extensão total de 854 quilômetros.

Um marco neste processo foi a Lei Federal nº 8.987/95 sobre concessões de serviços públicos, que tem como base o artigo 175 da Constituição Federal que outorga ao Poder Público, diretamente ou sob regime de concessão ou permissão, a prestação de serviços públicos (a Legislação Federal sobre concessões está disposta no Anexo B). A concessão dos serviços rodoviários foi então adotada como uma estratégia para atrair o capital e a capacidade gerencial privada para a infraestrutura rodoviária.

Muito embora a experiência com a cobrança de pedágio em rodovias administradas e mantidas pelo DNER, DERSA/DER-SP e pelo DAER-RS seja antiga, os programas de concessões de rodovias no Brasil iniciaram-se somente em 1995. Ao final de 2002 os Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Espírito Santo e Bahia, além da própria União já haviam implementado pelo menos um programa de concessões baseados na cobrança de pedágio.

De acordo com Oliveira (2001, p.7),

O processo de concessão atinge somente um pequeno percentual das rodovias pavimentadas do país, nos trechos de maior densidade de tráfego, ou seja, os financeiramente viáveis, não retirando do poder público a obrigação da construção e manutenção de importantes estradas, que hoje servem para escoamento de produção agrícola e ligações de regiões distantes.

3.6 A CONCESSÃO DE RODOVIAS NO BRASIL

A persistência ao longo dos últimos anos da limitada capacidade de investimento dos diversos níveis de governo obrigou a União, os Estados e os Municípios a reduzir drasticamente os recursos destinados à manutenção e à ampliação do sistema de rodovias no Brasil. O resultado foi uma crescente degradação da qualidade das rodovias, acompanhada, no caso de algumas, de uma

capacidade limitada perante a demanda crescente por seu uso. Citando Oliveira (2001, p.7):

As limitações que Estados e União encontraram para fazer frente a esse problema devem-se não só à insuficiência de recursos orçamentários, mas também a dificuldades administrativas na gestão de recursos e na operação técnica das rodovias.

A concessão à iniciativa privada dos serviços de recuperação, operação e conservação das rodovias foi a solução adotada pela União e por diversos estados para esse quadro. Em troca da arrecadação de pedágio, empresas e concessionárias se comprometeram a prestar esses serviços e, na maioria dos casos, a custear a conservação das mesmas.

poder público e revisão contratual. Trata-se da garantia do direito à manutenção do equilíbrio econômico-financeiro do contrato de concessão. Tal garantia está plenamente estabelecida por lei e assegurada nos contratos de concessão.

3.7 MODELOS DE CONCESSÕES DE RODOVIAS

Os programas brasileiros de concessão de rodovias surgiram como resposta às dificuldades financeiras enfrentadas pelo setor público, conjugadas a uma crescente deterioração da infra-estrutura de transportes rodoviários no país. A alternativa encontrada pelo governo federal e diversos governos estaduais para reverter esse processo de deterioração sem onerar ainda mais os cofres públicos foi a concessão de rodovias. Embora representem uma pequena parcela da extensão total das rodovias brasileiras, as rodovias concedidas estão entre as mais importantes do país e também entre as que mais necessitavam, por ocasião de sua concessão, obras de recuperação com maior urgência.

O governo federal e alguns governos estaduais implementaram programas de concessão de rodovias, e com isso, passaram a desempenhar, também, um novo papel, deixando de ser somente provedores de bens e serviços e passando a ser agentes concedentes.

Os programas visam conceder à iniciativa privada a manutenção de estradas e a realização de obras, entretanto, há diferenças significativas entre os programas implementados. As concessões federais são ganhas por quem cobrar menor pedágio para cumprir as exigências do edital; nas concessões estaduais, com pedágio e obrigações previamente fixados, ganha quem retornar maior valor ao estado pelos seus investimentos já realizados. O critério para a única concessão municipal do país foi similar ao das concessões federais.

De acordo com Machado (2005), os programas de concessões foram estruturados em torno de seis objetivos básicos, a saber:

- Viabilizar investimentos para a recuperação da infra-estrutura viária e ampliação da capacidade, além da manutenção, conservação e operação da rede rodoviária do estado;
- Ampliar o conjunto de usuários com acesso a condições adequadas de conforto, segurança e qualidade de atendimento;
- Garantir que as melhorias operacionais se mantenham ao longo de todo o período de concessão, através da permanente compatibilização entre demanda e oferta;
- Desonerar o Estado, liberando recursos públicos para a aplicação em rodovias de menor volume de tráfego;
- Contribuir para o desenvolvimento regional;
- Reduzir os custos de transporte e aumentar a produtividade dos transportadores através da redução do custo operacional dos veículos, da redução dos índices de acidentes e de sua gravidade, e da redução dos tempos de viagem.

3.7.1 Concessões Federais

As concessões federais deram início ao programa de concessões de rodovias, tendo sua implementação começado em 1993 com a licitação de cinco trechos numa extensão total de 854 quilômetros. Há a previsão imediata, através das PPPs (Participação Público-Privadas), da concessão de mais oito lotes de rodovias federais, para a iniciativa privada em diversos estados do país.

3.7.2 Concessões Estaduais

Modalidade de concessão cujo poder concedente é o estado onde está situada, podendo cruzar diversos municípios. No Brasil destacam-se os seguintes programas de concessões estaduais:

- Programa de concessões no Rio Grande do Sul - Para implementar o Programa Estadual de Concessões de Rodovias do Rio Grande do Sul (PECR), o governo gaúcho desenvolveu um modelo baseado no conceito de pólo de concessão rodoviária, centrado em algum município. Inicialmente foram concedidos nove pólos, com um total de 1.741 quilômetros de estradas, correspondente a 18 % da malha rodoviária do estado. O pólo de Pelotas, composto por rodovias federais, retornou à administração federal, integrando o programa federal de concessão de rodovias;
- Programa de concessões do Paraná - O governo do Estado do Paraná concebeu o seu programa de concessões de rodovias para atrair investimentos privados na recuperação e ampliação da capacidade de tráfego das rodovias que compõem a Anel de Integração do Paraná. O anel tem uma estrutura integrada de transportes (rodovias, portos, aeroportos e hidrovias), e de acordo com Carvalho (2003), essa integração confere ao estado um sistema de transportes apropriado para induzir o desenvolvimento sócio econômico desse estado;
- Programa de concessões em São Paulo - O programa de concessões de São Paulo é o maior de todos os programas de concessões. Teve início em 1998 e conta com mais de 3.546 quilômetros administrados pela iniciativa privada, sendo 20 anos o período padrão de duração da concessão. A malha rodoviária concedida abrange uma área de 162 municípios (25% do total de municípios do estado), 64,2% da população paulista e 70 % do PIB estadual.

3.7.3 Concessões Urbanas/Municipais

Modalidade de concessão cujo poder concedente é o município onde está localizada. No Brasil apenas a Linha Amarela – LAMSA, situada na cidade do Rio de Janeiro, pode ser enquadrada nesta modalidade. Dentre as razões para a implantação de concessões urbanas estão as relacionadas a seguir:

- Construção, manutenção e ampliação da malha viária;
- Gestão da demanda do crescente congestionamento de forma a amenizar o impacto do excesso de veículos que transitam no perímetro urbano;
- Congestionamento nas principais artérias do município;
- Volume de tráfego para acesso à área central da cidade;
- Elevada perda de tempo causado por congestionamentos, que resulta em custo. Em Londres, por exemplo, esse custo é estimado entre 3,6 e 7,2 milhões de dólares por semana.

3.8 CENÁRIO ATUAL

Existem 36 empresas concessionárias de rodovias em operação em sete estados do país: Bahia, Espírito Santo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo, Paraná e Rio Grande do Sul, sendo representadas pela Associação Brasileira de Concessionárias de Rodovias (ABCR). Dessas concessionárias, 6 são federais, 29 estaduais e apenas uma municipal, sendo 11 pertencentes a 3 *holdings*: Companhia de Concessões Rodoviárias (CCR), OHL Brasil Participação em Infraestruturas Ltda (OHL) e INVEPAR - Investimentos e Participações S/A (INVEPAR), com 6, 3 e 2 concessionárias respectivamente.

De acordo com a ABCR, as concessionárias operam 10,1 mil quilômetros de rodovias, o que corresponde a 6,1% da malha rodoviária nacional pavimentada, tendo recebido 603 milhões de veículos em suas praças de pedágio em 2004, o que representa um aumento de 9,0% em relação ao ano anterior. Essa expansão foi influenciada pelo aumento de 7,7% na quantidade de veículos pesados, e de 8,4% na quantidade de veículos leves.

Além de investir na recuperação, melhoria e ampliação da rodovia sob sua responsabilidade, as concessionárias se preocupam com as principais causas das más condições das rodovias, como o excesso de peso das cargas. Esse fator reduz a vida útil do pavimento e contribui para o aumento dos buracos nas rodovias, o que

as torna menos seguras e amplia em até 50% a possibilidade de acidentes.

Com relação à atuação no campo social, as concessionárias têm promovido iniciativas nas áreas de educação, saúde, segurança, cidadania e cultura, que contribuem para a melhoria da qualidade de vida das comunidades que habitam as regiões próximas às rodovias concedidas, além de reforçar a consciência da necessidade de segurança nas estradas.

Abaixo a distribuição, por estado, das concessionárias de rodovias existentes no Brasil (Figuras 08 a 14):



Figura 08 – Concessão no Espírito Santo

Fonte: ABCR (www.abcr.org.br)



Figura 09 – Concessão em Minas Gerais
Fonte: ABCR (www.abcr.org.br)



Figura 10 – Concessões no Paraná
Fonte: ABCR (www.abcr.org.br)

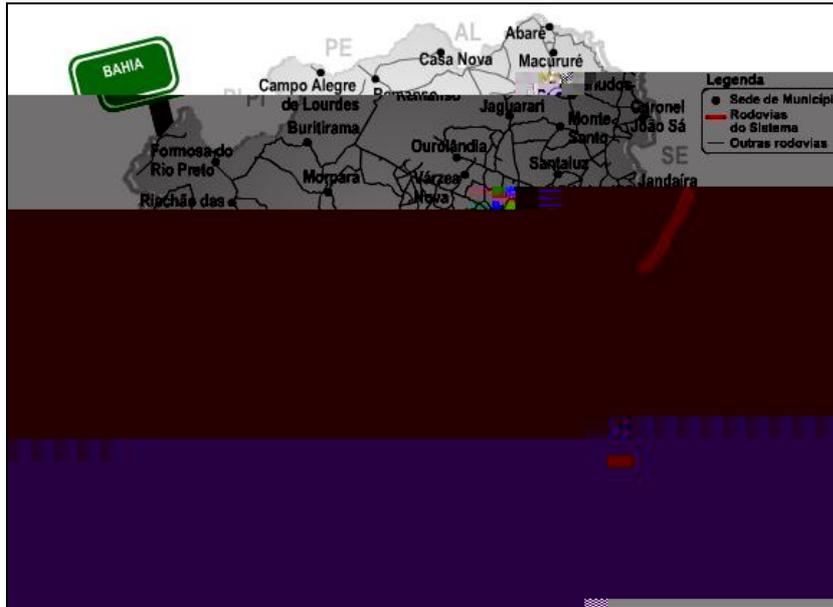


Figura 11 – Concessão na Bahia
Fonte: ABCR (www.abcr.org.br)

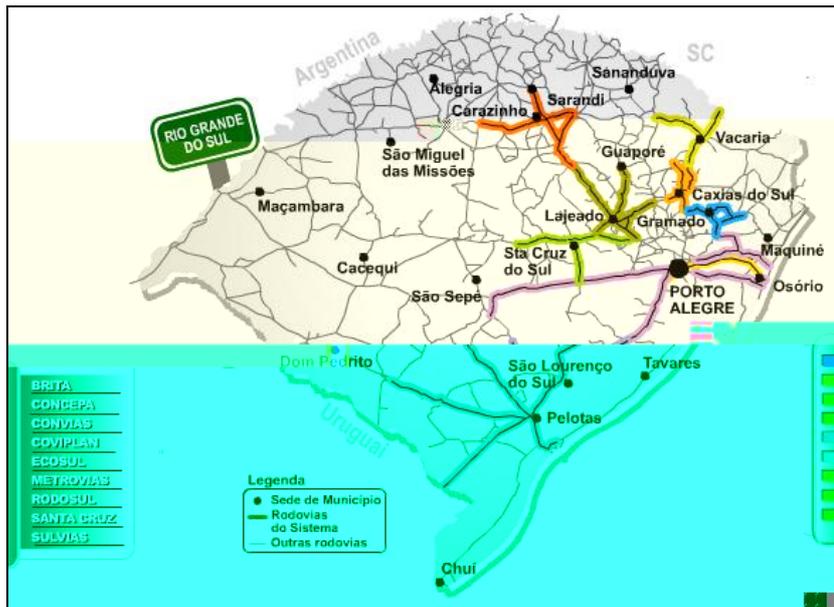


Figura 12 – Concessões no Rio Grande do Sul
Fonte: ABCR (www.abcr.org.br)

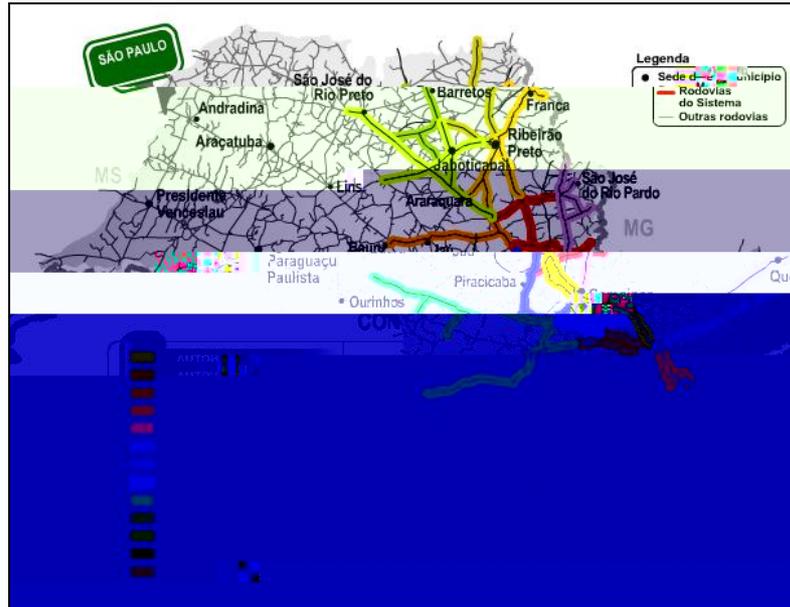


Figura 13 – Concessões em São Paulo
 Fonte: ABCR (www.abcr.org.br)

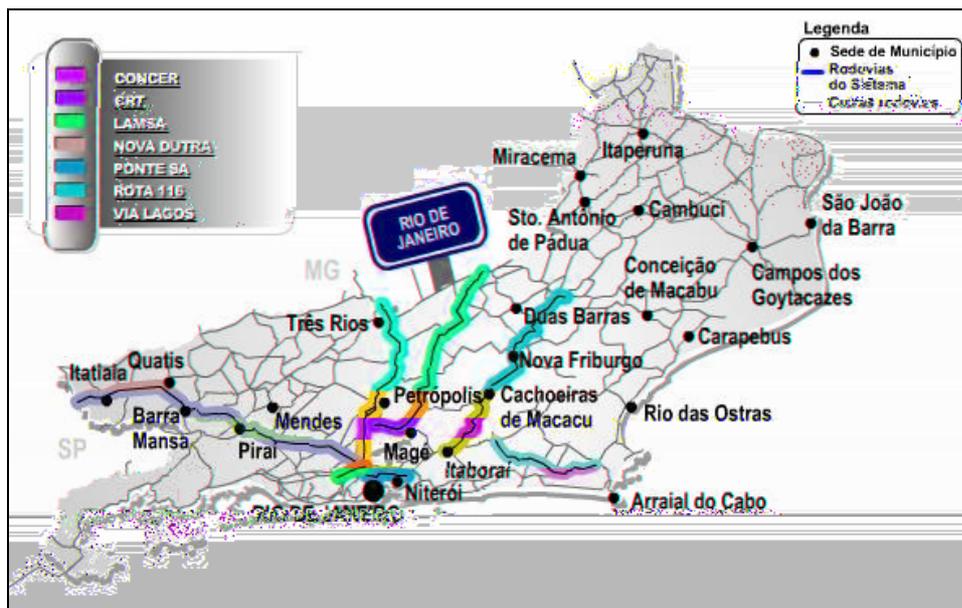


Figura 14 – Concessões no Rio de Janeiro
 Fonte: ABCR (www.abcr.org.br)

3.9 CONCESSÕES: TER OU NÃO TER ? EIS A QUESTÃO

Moacyr Duarte, presidente da ABCR, afirma no livro Pedágio - Mitos e fatos, que: “Não existem rodovias gratuitas: sua construção, operação e manutenção ou é paga pelos usuários por meio de tarifa de pedágio, ou por toda a sociedade, usando-

se recursos oriundos de tributação”. Esse parecer sintetiza a atual situação da infraestrutura rodoviária no país, e nos transporta à seguinte escolha: ter ou não ter estradas. No caso da escolha ser a primeira opção, esta só é possível e viável, na atual conjuntura político-econômica, através da cobrança da tarifa de pedágio, forma considerada mais equânime³², visto que somente aqueles que utilizam a rodovia pagam por isso.

De acordo com G. P. Bodeli (2000 apud MACHADO, 2005, p.10), o país que tinha, em 1998, a maior extensão concedida era a Argentina com 9.400 Km. Os Estados Unidos com 7.150 Km, o Japão com 6.981 Km, a França com 6.500 Km, o México com 6.400 Km, a Itália com 2.885 Km, a Espanha com 2.037 Km e a África do Sul com 1.374 Km também se destacam no contexto. Com relação ao Brasil, de acordo com estatísticas da ABCR, só os trechos concedidos à iniciativa privada somam 9.508 Km. Levantamento feito pela NTC & Logística (Associação Nacional de Transportes de Carga e Logística), afirma que existem mais 904 Km de rodovias pedagiadas diretamente pelos DERs³³, o que totaliza 10.412 Km de estradas cobrando pedágio. Este total representa, segundo Machado (2005), um recorde mundial não só em termos absolutos, mas principalmente relativos.

A tendência mundial com relação à concessão de rodovias é destacada por Duarte (2004), que afirma serem as rodovias auto-sustentáveis a solução para o problema de falta de investimento público na construção e manutenção das estradas. Duarte (2004, p.11) exemplifica citando que:

Entre 1970 e 1997 os EUA reduziram os recursos para rodovias em 30%, enquanto que no mesmo período, a Alemanha os reduziu em 65%, iniciando a cobrança de pedágio para caminhões no país em 2005, prevendo para 2010 a cobrança para os automóveis.

Apesar da ABCR destacar os indiscutíveis benefícios do pedágio, como a liberação de recursos públicos para outras aplicações, aumento da segurança e melhoria do estado de conservação das rodovias, de acordo com Machado (2005), o

³² Imparcialidade, retidão, equidade, igualdade. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)

³³ O Departamento de Estrada de Rodagem é o órgão responsável em programar, executar e controlar todos os serviços técnicos e administrativos concernentes às Secretarias de Estado dos Transportes dos Estados. (<http://www.pr.gov.br/derpr>)

modelo brasileiro de concessão tem saído caro para o usuário. Isto explica a perda de ímpeto do processo de concessão das demais rodovias.

Segundo Machado (2005, p.19) informa em seu próprio livro, o ex-ministro dos Transportes, Eliseu Padilha afirmou que:

A tarifa de pedágio é ainda muito alta, devido, principalmente aos serviços de apoio ao usuário (socorro mecânico, assistência médica, câmaras de TV, call-boxes, cabos de fibra ótica etc), itens que consomem 50% da tarifa. “O acessório tornou-se mais importante que o essencial”, conclui o ministro.



Figura 15 - Reajuste de Pedágio
Fonte: www.jornalcidade.net

Todavia, de acordo com Humberg (2005, p.19), estudos do Coppead, da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) mostraram que:

Uma carreta com 25 toneladas e seis eixos gasta R\$ 2,24/Km numa rodovia em mau estado e R\$ 1,60/Km numa rodovia em boas condições. A diferença de R\$ 256,00 em 400 quilômetros é substancialmente maior que o custo pago de tarifas de pedágio para essa distância em qualquer rodovia pedagiada no país.

Estudos conjuntos do IPEA, do GEIPOT, do LASTRAN e da TECTRAN indicam que, de um modo geral, os ganhos com redução no custo operacional do transporte de carga decorrente da melhoria na qualidade das rodovias concedidas superam o custo do pedágio imposto ao transportador, de modo que este é

beneficiado pelas concessões atuais. Os estudos defendem ainda que um caminhão pesado ou uma carreta economiza cerca de 20% de custos operacionais quando deixa de operar numa estrada em estado deficiente e passa a transitar numa estrada em ótimo estado, através da economia com pneus, combustível, manutenção e reposição de peças, além de ganhar tempo, segurança e conforto.

Estudos da Comissão Econômica para América Latina e Caribe (CEPAL) concluíram que os países da América Latina perdem anualmente de 1 a 3% do PIB da região, ou cerca de R\$ 10 bilhões por ano, pela falta de conservação de suas rodovias, acrescentando que um terço destas está em estado precário. Ainda de acordo com este estudo, as rodovias em condições precárias aumentam em 45% o custo operacional dos veículos, duplicando a duração das viagens e encarecendo substancialmente os preços dos produtos transportados.

Segundo a NTC & Logística, se todas as rodovias estivessem em ótimo estado, o transporte rodoviário de cargas poderia reduzir seus custos em 31,7%, economizando cerca de R\$ 11,6 bilhões por ano.

Como a tarifa do pedágio é o grande senão do processo de concessão, Duarte (2004) sugere a adoção das seguintes ações para a redução do valor da tarifa de pedágio, bem como para o aumento dos investimentos no setor:

- Aumento da base de usuários pagantes, ou seja, pagamento proporcional ao trecho percorrido pelo veículo, pois atualmente muitos veículos utilizam trechos da rodovia onde não há praças de pedágio para a cobrança, sobrecarregando os que pagam nos trechos onde esta existe;
- Programa de investimentos compatível com a evolução do volume de tráfego, ou seja, à medida que o volume de tráfego aumentasse, seriam feitos os investimentos na construção e ampliação de trechos das rodovias;
- Respeito aos contratos firmados e ao modelo em que eles foram baseados, visto que por diversas vezes contratos foram descumpridos ou modificações foram impostas pelo poder concedente sem qualquer base legal;

- Agências Reguladoras com autonomia administrativa, técnica e financeira.

O autor sugere, para o mesmo fim, a negociação com poder concedente, para autorização e ampliação de receitas acessórias (direito à exploração da faixa de domínio³⁴ e a instalação de painéis e telões no entorno da rodovia para atrair receitas com propaganda).

Duarte (2004) afirma ainda que no Brasil, o transporte rodoviário é hoje responsável por mais de 60% do traslado interno de cargas, ocupando espaços onde poderia ser utilizado o transporte aquaviário ou o ferroviário, ratificando a importância das concessionárias de rodovias no processo de crescimento do país.

Humberg (2005, p.51) conclui que,

Além dos benefícios para os usuários, as concessionárias de rodovias têm uma importância social significativa, pois criaram mais de 40.000 empregos diretos nas próprias empresas, em seus terceirizados e nas obras, e cerca de 80.000 indiretos em vários setores da economia ligados à produção de equipamentos e materiais de construção, sinalização e controle.

Foram ainda responsáveis pelo desenvolvimento de novas profissões, que levaram inclusive à criação de cursos específicos, tais como o de MBA em Gestão e Operação de Rodovias da Universidade Federal Fluminense (UFF).

Passados mais de um século e meio desde o primeiro contrato de concessão de rodovias da história brasileira, o país vivencia um novo conceito: o de que é necessário parcerias com a iniciativa privada para construir, operar, conservar, melhorar e ampliar a infra-estrutura nacional. Nesse modelo, que inclui a busca constante de novas tecnologias - aplicadas através dos sistemas e dispositivos de cobrança automática de pedágio, de sinalização e controle de tráfego e refletindo a tendência mundial de rodovias auto-sustentáveis - as concessionárias brasileiras

³⁴ A faixa de domínio é um conjunto de áreas desapropriadas pelo poder público, destinadas à construção e operação de rodovia, dispositivo de acessos, postos de serviços complementares, pistas de rolamento, acostamento, canteiro central e faixas lindeiras destinadas a acomodar os taludes de corte, aterro e elemento de drenagem. Os limites da faixa de domínio têm sua configuração variada para cada rodovia. (<http://www.autoban.com.br>)

vêm imprimir grandes avanços ao setor, contribuindo para o desenvolvimento sustentado do país.

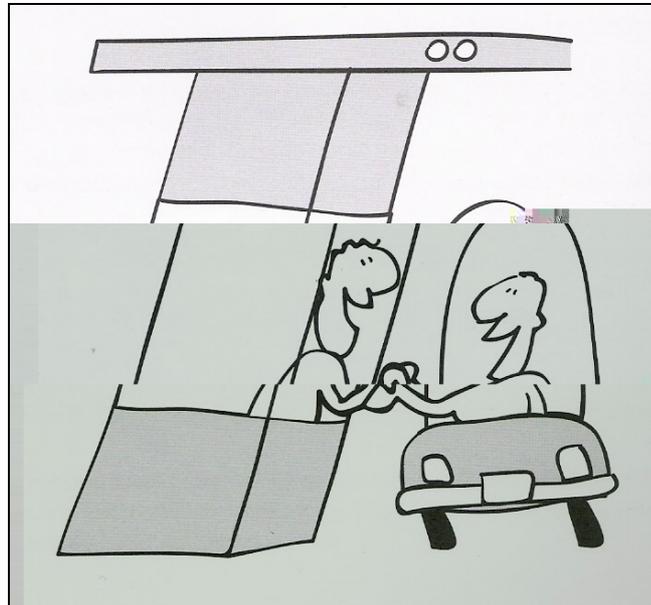


Figura 16 - Satisfação do usuário
Fonte: Humberg (2005)

3.10 CENÁRIO FUTURO

Com relação a criação de mais concessionárias de rodovias, Machado (2005) afirma que a lei das Parcerias Público-Privadas (PPPs) foi saudada como um marco na atração de novos investimentos em infra-estrutura, incluindo as estradas/rodovias. Risco compartilhado, complementação tarifária, solução de conflitos via arbitragem e constituição de fundo garantidor privado são inovações que buscam superar as inseguranças financeiras e regulatórias que envolvem concessões de serviços públicos não rentáveis ou de retorno incerto.

Os esforços pela concretização das PPPs visam estimular a iniciativa privada a assumir empreendimentos, suprimindo demandas nas áreas de infra-estrutura. Para o Brasil é uma alternativa para o crescimento econômico em face das enormes carências sociais e econômicas pelas quais o país passa.

Nesse sentido, o governo promoverá a licitação de oito trechos nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Espírito Santo, Paraná e Santa Catarina. O critério adotado é o da menor tarifa de pedágio combinado com o maior valor pago ao governo pela outorga no prazo de 25 anos. Empresas nacionais, companhias americanas, portuguesas, espanholas e africanas estão na disputa dos 3.059 quilômetros que serão transferidos à iniciativa privada. Os investimentos avaliados no prazo de concessão giram em torno de R\$ 12 bilhões. O leilão, depois de sucessivos atrasos, está previsto para abril de 2006.

Duarte (2004) afirma que nas discussões até agora travadas sobre as PPPs, parte-se do pressuposto de que as concessões existentes não precisariam ter seu modelo mudado (uma vez que são rentáveis). Duarte (2004) afirma ser isso um equívoco que poderá ser responsável pela falha do novo modelo das PPPs em atrair novos investimentos.

Machado (2005) chama a atenção que, de fato, passados cerca de dez anos desde as primeiras desestatizações, constatam-se vários fatores de insegurança quanto ao retorno dos investimentos aplicados nas concessionárias do país. Dentre eles destacam-se:

- As segundas mudanças no arcabouço jurídico-regulatório;
- As influências políticas sobre a atividade das agências;
- A ausência de clara definição de questões ambientais;
- E as incertezas quanto ao cumprimento dos contratos administrativos.

O investidor, apesar de formalmente protegido por contratos que garantem a manutenção do equilíbrio econômico-financeiro da concessão, experimentou uma realidade de descumprimento (ao menos parcial) de algumas de suas principais cláusulas (principalmente no Estado do Paraná). Adicionalmente, questões macroeconômicas alheias à concessão, como a desvalorização cambial, também acarretaram significativa redução da capacidade financeira das empresas.

Assim, de acordo com Machado (2005), não será uma nova lei, por mais aspectos positivos que possua, que assegurará o ingresso de novos capitais

produtivos na economia. A mera observação do passado recente fará com que qualquer candidato a concessionário de PPP saiba que enfrentará riscos ao menos de três ordens:

- Financeiros, decorrentes da possibilidade de não haver recursos públicos para remunerá-lo após a disponibilização do serviço;
- Jurídicos, atinentes ao risco de decisões judiciais virem a anular ou modificar cláusulas dos contratos de PPPs;
- Políticos, relativos às mudanças nas diretrizes das políticas setoriais que poderão trazer conseqüências para os projetos em andamento.

De fato, freqüentemente, pelo menos uma concessionária está a voltas com problemas para a manutenção do valor da tarifa, quando não do seu reajuste na data definida em contrato com o poder concedente. Além desse aspecto, o setor tem experimentado sucessivos projetos de leis e portarias objetivando a isenção do pagamento de pedágio para grupos de interesse bem definidos, tais como motocicletas, táxis, funcionários públicos, cobrança em um só sentido etc. Todos projetos baseados no oportunismo eleitoreiro, marca registrada do legislativo brasileiro em todas as instâncias.

Resumindo, a incorporação, na Lei de Concessões, das inovações trazidas pela Lei das PPPs, poderá atrair mais investimentos. Ao promover um tratamento igual para todos os tipos de concessionárias (existentes e futuras), esta solução mais abrangente acenaria para o mercado que o Estado Brasileiro busca uma efetiva parceria com a iniciativa privada, com justa repartição de benefícios e ônus e maturidade na negociação de mecanismos que garantam o equilíbrio econômico-financeiro das concessões, qualquer que seja a sua modalidade.

Neste capítulo foi abordado os conceitos referentes a atividade de concessão de rodovias. No Capítulo 4 será apresentado e discutido a metodologia utilizada no presente estudo de caso, tema central deste trabalho.

4 METODOLOGIA

4.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Neste capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos adotados neste trabalho. São definidos o método e suas limitações, o tipo de pesquisa, suas limitações, suas etapas, composição da população e da amostra, bem como o instrumento utilizado na coleta de dados e as técnicas empregadas no tratamento dos dados.

De acordo com Yin (2001), um trabalho de investigação científica exige um embasamento teórico que dê sustentação lógica ao tema de forma que seja possível sua explicação, discussão e demonstração. É fundamental para tal, que haja uma estreita relação entre o material consultado e o publicado pelos estudiosos do tema, idem com a pesquisa de campo realizada.

A pesquisa que serviu de base para a realização desta dissertação foi predominantemente qualitativa. O método utilizado neste trabalho foi o estudo de caso, como técnica de levantamento de dados caracterizada pelo detalhamento das informações e a busca das relações entre os dados obtidos e o que preconiza a literatura consultada.

A metodologia qualitativa e o estudo de caso permitem a utilização de diversas técnicas concomitantes. O fato de optarmos pelo método qualitativo e pelo estudo de caso não significa que não utilizemos dados quantitativos, apenas que submetemos todos os dados de que lançamos mão ao mesmo tratamento lógico, sem considerar, por exemplo, que os dados estatísticos sejam mais precisos ou mais objetivos que o resultado de entrevistas e observações, mas sim que foram produzidos com técnicas distintas e permitem responder questões de natureza também distinta (YIN, 2001. p. 38).

4.2 TIPO DE PESQUISA

Considerando-se a classificação adotada por Silva & Menezes (2001 apud PEREIRA, 2004) quanto à natureza, forma de abordagem, objetivos e procedimentos o presente trabalho enquadra-se como uma pesquisa aplicada, qualitativa, exploratória e estudo de caso respectivamente.

É **aplicada** porque se caracteriza por seu interesse prático, nos quais os resultados são utilizados na solução de problemas que ocorram na realidade. A pesquisa tem a natureza prioritariamente **qualitativa**, pois se considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito. **Exploratória**, porque visa a formulação do problema, com a finalidade de desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno para a realização de pesquisas futuras ou para modificar e esclarecer conceitos. **Estudo de caso** porque visa permitir uma investigação para se preservar as características holísticas³⁵ e significativas dos eventos da vida real.

Quanto aos meios, a pesquisa classifica-se como bibliográfica, pois no presente trabalho adotou-se para elaboração da revisão de literatura a metodologia de pesquisa bibliográfica, ou seja, da análise de obras já publicadas em forma de livros, periódicos, dissertações, teses, legislações, publicações digitais (*internet*) etc.

4.3 ETAPAS DA PESQUISA

Segundo Gil (1999), a atividade de pesquisa exige que as ações desenvolvidas ao longo do seu processo sejam efetivamente planejadas. Seguindo esse raciocínio, na Figura 17 são apresentadas as etapas do processo de investigação desta pesquisa.

³⁵ Tendência, que se supõe seja própria do Universo, a sintetizar unidades em totalidades organizadas. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)



Figura 17: Etapas do estudo

4.4 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Diversos fatores limitaram o presente trabalho, resultado de uma avaliação em uma empresa do setor de concessões de rodovias. Como relatado no capítulo 1, a tarefa envolveu certo grau de complexidade, dentre os quais a dificuldade de acesso aos conselhos de administração e fiscal, a falta de interesse e desconhecimento sobre o tema de grande parte dos funcionários (em todos os níveis) e o tabu de alguns meios produtivos à pesquisa acadêmica. A premissa do tempo dedicado ao trabalho e sua conseqüente apresentação, além da ainda não conformidade da empresa aos princípios da governança corporativa também foram considerados fatores limitantes a propostas de estudo a serem considerados em trabalhos futuros.

A pesquisa realizada apresenta, também, algumas limitações bibliográficas, já que por se tratar de um tema atual, foi percebido poucas divergências entre os autores citados e consultados no presente estudo.

Como toda pesquisa de campo, o presente estudo apresenta limitações no tocante à disponibilidade e a vontade de prestar informações dos sujeitos da investigação. Isto pôde ser evidenciado pela preocupação dos respondentes com a divulgação da pesquisa e a associação desta com seus nomes.

Cabe ressaltar que as conclusões desta pesquisa direcionarão questões referentes somente às percepções dos conselheiros e gestores de uma empresa do setor de concessões de rodovias sobre a adesão às melhores práticas de governança corporativa e sua eficácia como ferramenta para criação de valor para os acionistas, o que não significa necessariamente que estas percepções serão colocadas em práticas, nem que possam ser generalizadas para outros setores.

4.5 MÉTODO UTILIZADO

Segundo Yin (2001), o diferenciador do estudo de caso é sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações. Sendo assim, o método está ainda mais adequado ao objetivo desta pesquisa.

O questionário foi estruturado com o objetivo de coletar duas informações: as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela empresa em estudo, bem como as percepções dos seus gestores sobre o uso destas práticas como ferramenta de criação de valor para seus acionistas.

Para cada um dos seis princípios das melhores práticas de governança corporativa propostas pelo IBGC, foram feitas duas perguntas: a primeira, se esta se adequava ou não as práticas de gestão da empresa; e a segunda, questionava qual a percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas de acordo com a escala Likert³⁶. Por fim, os questionários foram

³⁶ É um método que possibilita a medição do grau de intensidade de satisfação com o objeto em estudo. Foi desenvolvida por Rensis Likert e é um método apurado para a obtenção de dados. A intensidade vem na forma de uma afirmativa para a qual o respondente tem cinco opções de resposta, não havendo elemento neutro. (www.wikipedia.org)

encaminhados aos respondentes junto com um texto explicando os objetivos gerais da pesquisa. O modelo do questionário e o texto explicativo estão apresentados no Apêndice B deste trabalho.

O método de pesquisa adotado permite uma avaliação do problema tal qual proposto na hipótese e, a partir das diversas fontes de informações citadas, alcançar as respostas das questões propostas no trabalho, tendo sido considerado adequado aos objetivos da pesquisa. O tratamento do material recebido forneceu comparações que auxiliaram na busca de conclusões importantes para a dissertação.

4.5.1 Limitações do Método

Entre as limitações comuns ao método de pesquisa, constam as seguintes:

- Segundo Yin (2001), no que concerne à pesquisa por questionários, sempre há a possibilidade de viés nas respostas, pois, geralmente, os formulários são devolvidos pelas pessoas mais interessadas em colaborar;
- Problema de validade. Segundo Richardson (1999 apud PAIVA, 2002), nem sempre é possível ter certeza de que a informação proporcionada pelos entrevistados corresponde à realidade. Continua o autor, isso varia, por exemplo, segundo o tema tratado, opiniões, interesses etc;
- Há ainda, a limitação de não poder generalizar os resultados da presente pesquisa a uma população maior do que os próprios respondentes do questionário.

4.6 UNIVERSO E AMOSTRA PESQUISADA

A pesquisa foi conduzida utilizando dados primários obtidos através da análise dos resultados de um questionário, e secundários através da pesquisa bibliográfica e documental.

Para atingir os objetivos propostos, os questionários foram enviados a 16 profissionais, representativos do extrato organizacional estratégico da empresa. A Tabela 02 discrimina os cargos dos participantes da pesquisa, bem como sua quantidade e percentual relativo.

Tabela 02 - Discriminação, quantidade e percentual de participantes da pesquisa

CARGO	NÚMERO DE PARTICIPANTES	%
Conselho de Administração	06	100
Conselho de Fiscal	04	100
Alta Administração da Holding *	06	75
TOTAL	16	89

*Do total entrevistado, dois respondentes não pertencem mais aos quadros da empresa.

4.7 COLETA DE DADOS

Foram utilizados os seguintes instrumentos para a coleta de dados: pesquisas bibliográfica, documental e de campo. Esta, através da aplicação de um questionário em uma pesquisa de campo realizada no período compreendido entre 20 de novembro e 11 de dezembro do corrente ano. Foram aplicados questionários pessoais, estruturados e individuais, para coleta de dados junto aos componentes dos Conselhos de Administração e Fiscal e integrantes da alta administração da empresa.

Todos os profissionais questionados são pessoas que se pressupõem, conhecedoras do planejamento estratégico da empresa e familiarizadas com as melhores práticas de governança corporativa.

Como a precisão na coleta de dados é de suma importância para a pesquisa, os instrumentos utilizados devem evitar questões dúbias a fim de não causar dúvidas aos respondentes. Essa preocupação fez parte da construção e

administração do questionário utilizado, objetivando reduzir ao mínimo a ocorrência de erros de interpretação.

Para minimizar esse tipo de erro, foi aplicado um pré-teste direcionado a dois membros da amostra (ambos da alta administração da empresa, devido a maior facilidade de contato por parte do autor), onde foram verificados os seguintes tópicos, sem maiores problemas de entendimento por parte dos respondentes:

- Se os termos utilizados nas perguntas eram de fácil compreensão;
- Se as perguntas foram entendidas como preconizado;
- Se as opções de respostas são claras e completas;
- Se a seqüência de perguntas “obedece” ao Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC;
- Se não há objeções no preenchimento do questionário pelos respondentes.

4.8 TRATAMENTO E ANÁLISE DOS DADOS

Citando Yin (2001), as evidências para um estudo de caso podem vir de fontes diferentes. O importante é que possam convergir para o mesmo conjunto de descobertas, e que forneçam ligações entre as questões e conclusões.

Os dados foram tratados de modo qualitativo, em conformidade com os objetivos traçados, sugerindo reflexões sobre o tema. Com base na análise das publicações utilizadas, podemos apresentar interpretações, argumentações e considerações sobre o tema.

Conforme Richardson (1999 apud PAIVA, 2002), existe um mundo de diferença entre o produto publicado e o processo que leva a tal produto. De sorte que, por ser um produto humano e sendo seus produtores falíveis, afirma o mesmo autor, talvez não exista e nem existirá uma pesquisa perfeita, mas recomenda que é melhor ter trabalho de

pesquisa imperfeita a não ter trabalho nenhum.

Esta pesquisa trabalha com os dados coletados de maneira predominantemente qualitativa, apresentando-os estruturadamente e de forma consolidada, sem identificação das respostas com os respectivos respondentes, de modo a salvaguardar o seu caráter confidencial.

Segue-se abaixo o resumo dos objetivos específicos traçados no primeiro capítulo, bem como as ações desenvolvidas para respondê-los:

Para o primeiro objetivo específico - Identificar, através de questionário estruturado para pesquisa de campo, as práticas de governança corporativa adotadas por uma empresa do setor de concessões de rodovias, tendo como base o Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC: foi satisfeito através da formulação e seleção de questões retiradas do código do IBGC, para confecção de um questionário aplicado aos Conselhos de Administração e Fiscal e aos integrantes da alta administração da empresa.

Para o segundo objetivo específico - Identificar, também através de questionário estruturado, as percepções dos gestores e conselheiros da mesma empresa sobre o uso das práticas de governança corporativa como ferramenta de criação de valor para os acionistas: foi satisfeito através das respostas obtidas nos questionários distribuídos aos conselheiros e gestores da empresa objeto deste estudo referenciado no item 4.6.

Para o terceiro objetivo específico – Contemplar os aspectos relacionados às funções, atribuições, responsabilidades legais e funcionamento dos Conselhos de Administração e Fiscal e da alta administração da empresa, comparando-os com os preceitos recomendados no Código Brasileiro de Melhores Práticas do IBGC e nos códigos de outras instituições tais como CVM, BOVESPA, OCDE, McKinsey e Korn/Ferry, TIAA-CREF e CalPERS: foi satisfeito através da comparação das práticas identificadas na empresa em estudo, com os códigos das instituições mencionadas acima, através do Quadro 03, de Análise Comparativa Concessionária de Rodovias x Códigos GC apresentado no capítulo 5.

Após as considerações sobre a metodologia empregada neste estudo, o Capítulo 5 apresentará o estudo de caso propriamente dito, bem como a respectiva análise dos dados obtidos.

5 RESULTADOS DA PESQUISA

Conforme já mencionado anteriormente, esta pesquisa procurou analisar os dados coletados através do questionário de um modo essencialmente qualitativo, apresentando-os de forma estruturada e analítica (as respostas consolidadas do questionário podem ser verificadas no Apêndice C).

Em primeiro lugar foi realizada uma análise das práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas pela empresa objeto do presente estudo, pertencente ao setor de concessões de rodovias e também a análise das percepções dos gestores sobre o uso das práticas de governança corporativa como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

Em seguida teremos uma comparação cruzada buscando identificar potenciais correspondências entre práticas não adotadas ou adotadas parcialmente e percebidas como sendo importantes pelos respondentes, bem como as práticas adotadas, mas percebidas como não importantes.

Por último, será feito a análise comparativa das práticas de governança corporativa preconizadas por instituições referências no tema governança corporativa com as identificadas na empresa estudada.

Convém lembrar que não há identificação das respostas, sendo os resultados apresentados de forma percentual.

5.1 ANÁLISE DOS DADOS

A Tabela 03 apresenta os resultados dos questionários sobre a adoção ou não das práticas de governança corporativa de acordo com a percepção dos respondentes. Os princípios estão relacionados na mesma seqüência em que são apresentados no questionário e no próprio Código do IBGC: Propriedade, Conselho

de Administração; Gestão, Auditoria Independente, Conselho Fiscal e Conduta e Conflito de Interesses.

Tabela 03 - Análise da Adoção das Práticas de Governança Corporativa

Princípios de Governança Corporativa	Se Adequa	Não se adequa ou se adequa parcialmente
Propriedade	63%	37%
Conselho de Administração	61%	39%
Gestão	78%	22%
Auditoria Independente	70%	30%
Conselho Fiscal	51%	49%
Conduta e Conflito de Interesses	56%	44%
TOTAL	268	152
PERCENTUAL	63%	37%

É percebido que mais da metade dos respondentes (63%) consideram que as práticas de gestão das empresas se adequam aos princípios de governança corporativa preconizados pelo IBGC. Todavia, este percentual obtido não constitui uma maioria inquestionável.

As práticas relacionadas à Gestão são as que mais se adequam à realidade da empresa (78%) de acordo com a opinião dos entrevistados, o que pode demonstrar uma preocupação com os aspectos administrativos e de gerenciamento do negócio. Já as práticas relacionadas ao Conselho Fiscal são as de menor representatividade, uma vez que correspondem a 51%, o que pode ser reflexo de uma concentração nos aspectos concernentes apenas ao Conselho de Administração.

A seguir será feita uma análise de cada uma das práticas relacionadas no questionário, agrupadas conforme os princípios a que pertencem. A Tabela 04, apresenta os resultados para as práticas relacionadas ao princípio Propriedade.

Tabela 04 - Práticas relacionadas ao princípio da Propriedade

Questão nº	Propriedade	Se Adequa	Não se adequa ou se adequa parcialmente
1	Conceito "uma ação = um voto"	93%	7%
2	Arbitragem	33%	67%
TOTAL		19	11
PERCENTUAL		63%	37%

Nesse princípio, que contém dois itens, 63% das respostas são consideradas como adequadas às práticas desenvolvidas pela empresa. É visível que o item sobre arbitragem não é considerado como relevante, uma vez que obteve apenas 33%, o que pode indicar uma baixa preocupação ou inexistência de problemas entre os acionistas.

A Tabela 05 dispõe as práticas relacionadas ao Conselho de Administração.

Tabela 05 - Práticas relacionadas ao Conselho de Administração

Questão nº	Conselho de Administração	Se Adequa	Não se adequa ou se adequa parcialmente
3	A Missão do Conselho de Administração	93%	7%
4	A Competência do Conselho de Administração	87%	13%
5	Comitês do Conselho de Administração	7%	93%
6	Tamanho do Conselho de Administração	100%	0%
7	Convidados para as reuniões do Conselho de Administração	80%	20%
8	Avaliação do Conselho e dos Conselheiros	27%	73%
9	Prazo do Mandato dos Conselheiros	73%	27%
10	Consultas Externas	53%	47%
11	Conselheiro Independente	40%	60%
12	Presidente do Conselho e da Diretoria	87%	13%
13	Planejamento da Sucessão	20%	80%
14	Introdução de Novos Conselheiros	67%	33%
TOTAL		110	70
PERCENTUAL		61%	39%

Este princípio foi considerado adequado à empresa por 61% dos entrevistados. A questão dos comitês foi a de menor adesão (7%), o que pode ser um sinal implícito³⁷ de um baixo nível de adesão às práticas, ou sua ainda não-necessidade no entendimento dos respondentes.

O tamanho preconizado pelo IBGC como ideal para o Conselho de Administração é de 5 a 9 membros, como o efetivo atual é de 6 membros, tal foi considerado adequado na opinião de todos os entrevistados (100%).

As práticas de governança relacionadas à Gestão estão apresentadas na Tabela 06.

Tabela 06 - Práticas relacionadas a Gestão

Questão nº	Gestão	Se Adequa	Não se adequa ou se adequa parcialmente
15	Disponibilização de Informações	80%	20%
16	Informação Equilibrada	80%	20%
17	Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria	67%	33%
18	Remuneração da Diretoria	80%	20%
19	Política de Remuneração	87%	13%
20	Sistema de Remuneração	73%	27%
TOTAL		70	20
PERCENTUAL		78%	22%

De acordo com os respondentes, o princípio se adequa na proporção de 78%. A avaliação do principal executivo e da diretoria foi a que obteve o menor índice, tendo sido considerada adequada à empresa por 67% dos respondentes, o que pode ter como explicações: o pouco tempo “de vida” da empresa, a ainda incipiente³⁸ estruturação da governança, ou também indicar certo conflito de

³⁷ Que está envolvido, mas não de modo claro; tácito, subtendido. (FERREIRA, A.B.H. Novo Dicionário Aurélio Século XXI – 1999)

interesses, demonstrando ser necessário que tal decisão seja tomada em outra instância, como por exemplo, a A

remunGerçã)o,

Tabela 08 - Práticas relacionadas ao Conselho Fiscal

Questão n°	Conselho Fiscal	Se Adequa	Não se adequa ou se adequa parcialmente
23	Relacionamento com os sócios	80%	20%
24	Relacionamento com o Conselho de Administração	33%	67%
25	Relacionamento com a Auditoria Interna	40%	60%
TOTAL		23	22
PERCENTUAL		51%	49%

Esse princípio é o de menor adequação de acordo com os respondentes, uma vez que apenas 51% assim o consideraram. O relacionamento com o Conselho de Administração obteve o menor percentual, com 33%, indicando a percepção da necessidade de reuniões conjuntas entre os dois Conselhos acompanhados dos auditores independentes, conforme preconizado pelo Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. O relacionamento com os sócios, considerado como adequado segundo as referidas melhores práticas com 80%, é um indicador da percepção dos respondentes que a responsabilidade dos conselheiros deve ser para com a sociedade como um todo.

Com três práticas de governança relacionadas, o princípio Conduta e Conflito de Interesses é mostrado na Tabela 09.

Tabela 09 - Práticas relacionadas a Conduta e Conflito de Interesses

Questão n°	Conduta e Conflito de Interesses	Se Adequa	Não se adequa ou se adequa parcialmente
26	Conflito de Interesses	27%	73%
27	Operações com partes relacionadas	87%	13%
28	Afastamento das discussões e deliberações	53%	47%
TOTAL		25	20
PERCENTUAL		56%	44%

Este princípio foi considerado adequado na proporção de 56%. A prática Conflito de interesses, que versa sobre a necessidade de independência em relação à discussão de temas/matérias de interesse da empresa, obteve o menor percentual

de adequação, com 27%, o que pode ser considerado como indicador da necessidade de uma maior isenção/independência dos conselheiros. A prática Operações com as partes relacionadas foi considerada como adequada com o percentual de 87%, o que sugere o reconhecimento da importância em se ter laudos de avaliação independentes, elaborados com base em informações referendadas por terceiros.

5.2 PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Neste item será exposto a análise das percepções dos entrevistados sobre o uso das práticas de governanç

Tabela 10 - Importância das práticas de governança corporativa

Princípios de Governança Corporativa	Percepção sobre a importância				
	Muito pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Propriedade	0%	3%	20%	33%	43%
Conselho de Administração	0%	7%	26%	39%	28%
Gestão	0%	0%	20%	43%	37%
Auditoria Independente	0%	3%	23%	53%	20%
Conselho Fiscal	0%	4%	33%	42%	20%
Conduta e Conflito de Interesses	0%	7%	24%	42%	27%
TOTAL	0	19	104	173	124
PERCENTUAL	0%	4%	25%	42%	29%

É observado que a percepção “importante” alcança 96% de adesão, demonstrando que os respondentes consideram que os princípios de governança corporativa preconizados pelo IBGC possuem mérito.

A seguir, será realizada uma análise detalhada das práticas constantes no questionário. A Tabela 11 apresenta os resultados sobre as percepções das práticas relacionadas ao princípio Propriedade.

Tabela 11 - Percepções sobre as práticas relacionadas à Propriedade

Questão nº	Propriedade	Percepção sobre a importância				
		Muito pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
1	Conceito "uma ação = um voto"	0%	0%	7%	33%	60%
2	Arbitragem	0%	7%	33%	33%	27%
	TOTAL	0	1	6	10	13
	PERCENTUAL	0%	3%	20%	33%	43%

O princípio Propriedade foi percebido como “importante” por 97% dos entrevistados, com destaque para a prática “uma ação = um voto”, percebida como importante por 100% dos respondentes, o que pode ser considerado como reflexo da consciência geral da necessidade de paridade entre os acionistas.

A Tabela 12 apresenta as percepções sobre as práticas relacionadas ao princípio Conselho de Administração.

Tabela 12 - Percepções sobre as práticas relacionadas ao Conselho de Administração

Questão nº	Conselho de Administração	Percepção sobre a importância				
		Muito pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
3	A Missão do Conselho de Administração	0%	0%	0%	13%	87%
4	A Competência do Conselho de Administração	0%	0%	27%	40%	33%
5	Comitês do Conselho de Administração	0%	20%	40%	27%	13%
6	Tamanho do Conselho de Administração	0%	7%	27%	53%	13%
7	Convidados para as reuniões do Conselho de Administração	0%	0%	40%	40%	20%
8	Avaliação do Conselho e dos Conselheiros	0%	7%	33%	47%	13%
9	Prazo do Mandato dos Conselheiros	0%	7%	33%	33%	27%
10	Consultas Externas	0%	7%	20%	33%	40%
11	Conselheiro Independente	0%	13%	13%	47%	27%
12	Presidente do Conselho e da Diretoria	0%	0%	0%	47%	53%
13	Planejamento da Sucessão	0%	13%	33%	53%	0%
14	Introdução de Novos Conselheiros	0%	7%	47%	33%	13%
TOTAL		0	12	47	70	51
PERCENTUAL		0%	7%	26%	39%	28%

Este princípio foi percebido como “importante” por 93% dos respondentes, com destaque para a prática Missão do Conselho de Administração, que obteve o mais alto grau de importância (100%), já que está consolidado no Estatuto Social da empresa com a denominação de atribuições. Novamente a prática comitê do Conselho de Administração obteve o menor grau de percepção sobre sua importância.

A empresa não mantém conselheiros independentes, apesar desta questão ter sido percebida como importante por 87% dos entrevistados. Convém frisar que este conceito é diferente do conceito de conselheiro profissional, onde não há vínculos de qualquer espécie. Contudo, a contratação de conselheiros profissionais ainda está distante da realidade do país, onde o problema de falta de profissionalismo e treinamento adequado para as funções de conselheiros tende a perpetuar o quadro adverso às boas práticas de governança das empresas, já que estes “têm” como sua missão "apoiar a gestão" da empresa ao invés de monitorá-la.

As práticas de governança relacionadas à Gestão estão relacionadas na Tabela 13.

Tabela 13 - Percepções sobre as práticas relacionadas à Gestão

Questão n°	Gestão	Percepção sobre a importância				
		Muito pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
15	Disponibilização de Informações	0%	0%	0%	53%	47%
16	Informação Equilibrada	0%	0%	0%	60%	40%
17	Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria	0%	0%	13%	53%	33%
18	Remuneração da Diretoria	0%	0%	33%	13%	53%
19	Política de Remuneração	0%	0%	40%	33%	27%
20	Sistema de Remuneração	0%	0%	33%	47%	20%
TOTAL		0	0	18	39	33
PERCENTUAL		0%	0%	20%	43%	37%

O princípio Gestão foi percebido como “importante” por 100% dos entrevistados, com destaque para a prática Disponibilização de informações, percebida com maior grau de importância (47% x 40% com relação à prática Informação equilibrada na coluna extremamente importante), o que pode ser um sinal de compromisso com a transparência. A prática Política de remuneração obteve os menores índices de importância, apesar de totalmente englobados como “importantes”, talvez como reflexo da falta de conselheiros profissionais.

A Tabela 14 apresenta as práticas de governança corporativa relacionadas ao princípio Auditoria Independente.

Tabela 14 - Percepções sobre as práticas relacionadas à Auditoria Independente

Questão n°	Auditoria Independente	Percepção sobre a importância				
		Muito pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
21	Plano de Trabalho	0%	7%	27%	60%	7%
22	Contratação	0%	0%	20%	47%	33%
TOTAL		0	1	7	16	6
PERCENTUAL		0%	3%	23%	53%	20%

Este princípio foi considerado como “importante” por 97% dos entrevistados, tendo sido observado que a prática Contratação obteve maior grau de importância. Tal provavelmente se deve ao fato de que a Auditoria Independente é, segundo o IBGC, um agente da Governança Corporativa, sendo a sua contratação de interesse de todos os *stakeholders*.

Na Tabela 15 é mostrado o resultado referente ao princípio Conselho Fiscal.

Tabela 15 - Percepções sobre as práticas relacionadas ao Conselho Fiscal

Questão n°	Conselho Fiscal				Percepção sobre a importância					
					Muito pouco	Pouco	Importante	Muito	Extremamente	
	0%	0%	20%	47%	33%	23	Relacionamento com os sócios			
administração	0%	7%	53%	27%	13%	24	Relacionamento com o Conselho de Adm			
	0%	7%	27%	53%	13%	25	Relacionamento com a Auditoria Interna			
	0	2	15	19	9	TOTAL				
	0%	4%	33%	42%	20%	PERCENTUAL				

Este princípio foi considerado “importante” por 96% dos respondentes. Das três práticas listadas, o Relacionamento com os Sócios foi a que obteve maior grau de importância na percepção dos respondentes, com 100%. Novamente o Relacionamento com o Conselho de Administração foi o “ponto fraco” deste princípio, ratificando a necessidade de reuniões conjuntas ou de uma maior integração entre os Conselhos.

Tabela 16 - Percepções sobre as práticas relacionadas à Conduta e Conflito de Interesses

Questão n°	Conduta e Conflito de Interesses	Percepção sobre a importância				
		Muito pouco importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
26	Conflito de Interesses	0%	7%	40%	47%	7%
27	Operações com partes relacionadas	0%	7%	13%	40%	40%
28	Afastamento das discussões e deliberações	0%	7%	20%	40%	33%
	TOTAL	0	3	11	19	12
	PERCENTUAL	0%	7%	24%	42%	27%

Conforme indicado na Tabela 16, a percepção com relação às práticas de governança referidas no princípio Conduta e Conflito de Interesses foi considerado “importante” por 93% dos respondentes. De uma maneira geral, as três práticas obtiveram o mesmo grau de importância, o que pode ser interpretado como igualmente necessárias sob o aspecto ético.

5.3 ANÁLISE DAS CORRESPONDÊNCIAS

Este item busca a identificação das correspondências entre as práticas percebidas como “importante” pelos respondentes, mas não adequadas à gestão da empresa, bem como as práticas consideradas “pouco importante”, mas tidas como adequadas à gestão da empresa.

A Tabela 17 apresenta as práticas consideradas majoritariamente como não adequadas ou adequadas parcialmente, e importantes, de acordo com a percepção dos componentes dos Conselhos de Administração e Fiscal, bem como pela alta administração da empresa.

Tabela 17 – Práticas não adequadas ou adequadas parcialmente X percepção positiva de importância

Princípios	Questão nº	Práticas	Se Adequa	Não se adequa ou se adequa parcialmente	Percepção sobre a importância				
					1	2	3	4	5
Propriedade	2	Arbitragem	33%	67%	0	7%	33%	33%	27%
Conselho de Administração	5	Comitês do Conselho de Administração	7%	93%	0	20%	40%	27%	13%
	8	Avaliação do Conselho e dos Conselheiros	27%	73%	0	7%	33%	33%	27%
	11	Conselheiro Independente	40%	60%	0	13%	13%	47%	27%
	13	Planejamento da Sucessão	20%	80%	0	13%	33%	53%	0%
Auditoria Independente	24	Relacionamento com o Conselho de Administração	33%	67%	0	7%	53%	27%	13%
	25	Relacionamento com a Auditoria Interna	40%	60%	0	7%	27%	53%	13%
Conduta e Conflito de Interesses	26	Conflito de Interesses	27%	73%	0	7%	40%	47%	7%

LEGENDA: 1- Muito pouco importante / 2- Pouco importante / 3 - Importante / 4 - Muito importante / 5 - Extremamente importante

Das práticas relacionadas na Tabela 17, os Comitês do Conselho de Administração apresentaram o menor índice adequação com 7% (ou maior de não adequação ou adequação parcial com 93%), destarte a relativa percepção positiva de importância (80%). Este aspecto já foi identificado anteriormente como um sinal de baixo nível de adesão às práticas, ou da sua ainda não-aplicabilidade no entendimento do efetivo entrevistado. Em virtude desta “relação” adversa e de ter sido a prática com maior percentual de percepção negativa de adequação dentre todas, pode ser um sinal que esta não se aplica a empresa objeto do estudo.

Ainda com foco nas práticas de menor adequação com significativa percepção de importância, o Conselheiro independente, assim como o Relacionamento com a auditoria interna foram as práticas que apresentaram menor

nível de não adequação ou adequação parcial (60%), mantendo uma alta percepção de importância (87%), o que pode contribuir para sua futura aderência pela gestão da empresa.

Por fim, não foram identificadas práticas consideradas “pouco importante”, mas tidas como adequadas à gestão da empresa.

5.4 ANÁLISE DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Um levantamento das práticas de governança corporativa identificadas na empresa em estudo é apontada no Quadro 03, a fim de permitir a comparação com as práticas presentes nos códigos ou recomendadas pelo IBGC, BOVESPA, CVM, OECD, CalPERS, TIAA-Cref e pelo estudo das consultorias McKinsey & Company e Korn/Ferry International.

Posteriormente, essa comparação é apresentada na Tabela 18 como resultado da confrontação com cada instituição “individualmente”, o que refletirá no percentual de aderência em relação às práticas preconizadas pelos códigos destas instituições. Em suma, esse percentual significa o grau de aderência às melhores práticas de governança corporativa como um todo.

PRINCÍPIOS E RESPECTIVAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	IBGC	BOVESPA	CVM	OECD	CaIPERS	TIAA-Cref	McKinsey & Korn/Ferry	Empresa estudada
O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO								
Missão do Conselho de Administração	P	P	P	P	P	P	P	P
Competências do Conselho de Administração	P	P	P	P	P	P	P	P
Comitês do Conselho de Administração	P	A	P	P	P	P	P	A
Negociação com Auditoria Independente	P	P	P	P	P	P	A	P
Tamanho do Conselho	P	P	P	A	P	A	P	P
Reunião de conselheiros externos	P	P	P	A	P	P	P	A
Convidados para as reuniões do Conselho	P	P	P	P	P	A	P	P
Avaliação do Conselho e dos conselheiros	P	P	P	P	P	P	P	A
FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO								
Funções do presidente do Conselho	P	A	P	A	P	P	P	A
Avaliação do executivo principal (CEO)	P	A	P	P	P	P	P	P
Planejamento da sucessão dos diretores	P	A	A	P	P	A	P	A
Programa de introdução de novos conselheiros	P	A	A	P	P	P	P	A
REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO								
Documentação das reuniões com antecedência	P	P	P	A	P	A	P	P
Preparação de agenda para as reuniões	P	P	P	A	P	A	P	P
Designação e rotação dos membros do Conselho	A	A	P	A	P	A	P	A
Atas das reuniões do Conselho	P	A	P	A	P	P	A	P
O CONSELHEIRO								
Qualificação dos conselheiros	P	P	P	A	P	P	P	A
Prazo do mandato	P	P	P	A	P	P	A	P
Limite de idade	A	A	A	A	A	A	A	A
Notificação de mudança na ocupação principal	P	A	A	A	A	A	A	P
Remuneração dos conselheiros	P	P	A	P	P	P	P	A
Consultas a especialistas pagos pela empresa	P	P	P	P	P	A	P	P
INDEPENDÊNCIA								
Conselheiro independente (maioria)	P	P	P	P	P	P	P	A
Conselheiros externos	P	P	P	P	P	P	P	A
Presidente do Conselho e da diretoria	P	P	P	P	P	P	P	P
Liderança independente do Conselho	P	P	P	A	P	P	P	A
TRANSPARÊNCIA								
Porta-voz da empresa (Relações com o Mercado)	P	P	P	A	P	P	P	A
Informação equilibrada	P	P	P	P	P	P	P	P
Veracidade da informação	P	P	P	P	A	P	P	A
ia	P	A	P	P	P	P	P	P
res	P	A	A	P	A	P	P	A
	P	P	P	P	P	P	P	A
	P	P	P	P	P	P	P	A
	P	P	P	P	P	P	P	A
e)	A	N	A	P	P	P	A	A
ACIONISTAS								
Processo de voto do acionista								
Poder de voto do acionista								
Reuniões de acionistas								
Mecanismos "anti-takeover" (tomada de controle)								

Quadro 03 - Análise Comparativa Concessionária de Rodovias x Códigos GC

Tabela 18 – Comparação Códigos de Governança Corporativa X empresa em estudo

PRINCÍPIOS E RESPECTIVAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA	EMPRESA EM ESTUDO X CÓDIGOS GC							MÉDIA
	IBGC	BOVESPA	CVM	OECD	CaIPERS	TIAA-Cref	McKinsey & KornFerry	
O CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO								
Missão do Conselho de Administração								
Competências do Conselho de Administração								
Comitês do Conselho de Administração								
Negociação com Auditoria Independente	63%	63%	63%	50%	63%	38%	50%	55%
Tamanho do Conselho								
Reunião de conselheiros externos								
Convidados para as reuniões do Conselho								
Avaliação do Conselho e dos conselheiros								
FUNCIONAMENTO DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO								
Funções do presidente do Conselho								
Avaliação do executivo principal (CEO)	25%	0%	25%	25%	25%	25%	25%	21%
Planejamento da sucessão dos diretores								
Programa de introdução de novos conselheiros								
REUNIÕES DO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO								
Documentação das reuniões com antecedência								
Preparação de agenda para as reuniões	75%	50%	75%	0%	75%	25%	50%	50%
Designação e rotação dos membros do Conselho								
Atas das reuniões do Conselho								
O CONSELHEIRO								
Qualificação dos conselheiros								
Prazo do mandato								
Limite de idade	50%	33%	33%	17%	33%	17%	17%	29%
Notificação de mudança na ocupação principal								
Remuneração dos conselheiros								
Consultas a especialistas pagos pela empresa								
INDEPENDÊNCIA								
Conselheiro independente (maioria)								
Conselheiros externos	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Presidente do Conselho e da diretoria								
Liderança independente do Conselho								
TRANSPARÊNCIA								
Porta-voz da empresa (Relações com o Mercado)								
Informação equilibrada								
Veracidade da informação	33%	17%	33%	33%	33%	33%	33%	31%
Sistema de avaliação dos conselheiros								
Sistema de avaliação dos diretores								
Sistema de avaliação da diretoria								
ACIONISTAS								
Processo de voto do acionista								
Poder de voto do acionista	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%	25%
Reuniões de acionistas								
Mecanismos "anti-take over" (tomada de controle)								
DESAO POR INSTITUIÇÃO								
	42%	30%	40%	25%	40%	27%	32%	34%

PERCENTUAL DE A

Dada a comparação, é verificado que o maior grau de adesão (42%) se dá com as práticas recomendadas pelo IBGC, e em seguida com as da CVM e o Fundo de pensão norte-americano CalPERS, ambos com 40%. O menor grau de adesão se dá com as práticas preconizadas pela OECD com 25%. Mesmo sendo o mais significativo, o percentual de adesão ao Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC não pode ser considerado como representativo, podendo ser interpretado como um baixo nível de adesão às práticas de governança corporativa em geral.

Com relação aos princípios de governança corporativa, o maior grau de aderência se dá com as práticas elencadas no Conselho de Administração (55%) e a menor com as relacionadas em Funcionamento do Conselho de Administração (21%).

Os respondentes representam 89% dos componentes dos Conselhos de Administração e Fiscal e da alta administração da empresa (especificado no item 4.6), enquanto que os questionários respondidos garantiram uma representatividade de aproximadamente 94% desta amostra, uma vez que foram obtidos 15 questionários respondidos dos 16 enviados.

As informações prestadas pelos que responderam ao questionário podem apresentar certas limitações, como por exemplo, o fato de que todos os respondentes pertençam ou tenham pertencido aos quadros da empresa objeto do estudo, o que pode apresentar problemas com relação à isenção das respostas, uma vez que algumas destas têm caráter auto-avaliativo.

Os resultados originados das respostas do questionário aplicado, à luz do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, indicam um razoável nível de adequação às práticas de governança corporativa na empresa em estudo, uma vez que as práticas selecionadas foram consideradas adequadas à gestão da empresa, com um grau de aderência de 63%. A governança corporativa também foi percebida como uma importante ferramenta de criação de valor para os acionistas pela maioria dos respondentes, com 96% de adesão. Cabe a ressalva

que esse percentual se refere a “percepção” dos respondentes, carecendo, portanto, de um estudo mais minucioso.

Este capítulo abordou a análise dos dados coletados, bem como a análise da tabela e quadro comparativo das práticas de governança corporativa recomendadas por instituições em relação às aplicadas na empresa em estudo.

No próximo e último capítulo, de número 6, será apresentada a síntese interpretativa destinada à conclusão do estudo realizado, bem como as propostas para trabalhos futuros e continuidade do tema.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as análises finais e tecidas algumas considerações sobre as questões levantadas no início deste trabalho. O capítulo é finalizado com a apresentação de propostas para trabalhos/estudos futuros e continuidade do tema.

A análise comparativa das práticas de governança corporativa identificadas na empresa em estudo com relação a outros códigos nacionais e internacionais, evidenciou um baixo nível de adesão, já que o maior percentual de aderência obtido foi de apenas 42% com o Código de Melhores Práticas do IBGC. O nível de abrangência do Código do IBGC tem impacto direto sobre os resultados desta pesquisa, tendo em vista que este serviu de base para a formulação do questionário encaminhado aos entrevistados. Com relação às instituições internacionais, o maior grau de aderência se deu com o fundo de pensão norte-americano CalPERS, com apenas 40% de adesão.

Relativamente à questão central suscitada na situação problema (item 1.2), acerca do grau de aderência às melhores práticas de governança corporativa em uma empresa concessionária de rodovias, foi percebido que os 34% de aderência às práticas preconizadas e/ou recomendadas pelas instituições constantes do Quadro 03 constituem base sólida para evidenciar que o grau de aderência é incipiente, não dando suporte aos preceitos de boa governança.

Um exame mais detalhado dos resultados da pesquisa (respostas dos questionários e análise comparativa concessionária de rodovias x Códigos GC) insere que a não adequação de determinadas práticas de governança corporativa ao modelo de gestão da empresa, pode ser um reflexo dessa incipiência do tema no setor de concessões, e em particular na empresa pesquisada.

Desta forma, as demais questões levantadas no capítulo 1, quanto à existência de integração entre a governança corporativa e a gestão do negócio na empresa objeto do estudo, e se a atuação dos Conselhos de Administração e Fiscal

e dos gestores se dá em conformidade com o Código Brasileiro de Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC, e com os códigos preconizados pela CVM, BOVESPA, OCDE, McKinsey, Korn/Ferry, TIAA-CREF e CalPERS, podem ser respondidas negativamente, devido à baixa aderência evidenciada.

É opinião do autor que a governança corporativa não possui um modelo único, parecendo estar evoluindo rumo a um modelo caracterizado por um maior profissionalismo e transparência, embora não tão abrangente e completo conforme preconizado pelas boas práticas em vigor. Essa evolução visa enfrentar os desafios impostos pela realidade econômica brasileira e mundial, de forma que o modelo de governança a ser escolhido variará de acordo com os interesses e aspirações de cada empresa, “pressionados” pela tendência do mercado, por mudanças nas estruturas de controle das empresas, por fusões e aquisições, pela maior presença do capital externo e disposição dos investidores em investir e premiar as empresas melhor administradas.

Muito se pergunta sobre a real eficácia da governança corporativa em agregar valor para as empresas, entretanto, será necessário que decorra mais tempo para melhor avaliar seus efeitos e sua consolidação no meio empresarial do país. Contudo, uma administração competente aliada a uma política de transparência e prestação de contas (princípios preconizados pela governança corporativa) pode gerar valor e se tornar um diferencial competitivo para a companhia, pois reduz os riscos e as incertezas em um processo de avaliação por parte dos investidores, parecendo ser capaz de ajudar na indução de um círculo virtuoso. Nesse caso, a importância da governança corporativa será refletida no mercado de capitais com a conseqüente valorização das ações dessas empresas no médio e longo prazos.

6.1 PROPOSTAS PARA TRABALHOS FUTUROS E CONTINUIDADE DO TEMA

Para um maior aprofundamento do tema, fica como sugestão para estudos futuros, testar a adequação das práticas de todas as empresas do setor de concessões de rodovias ao atual Código de Melhores Práticas de Governança

Corporativa do IBGC. Ou ainda testar seus modelos de gestão sob a ótica das melhores práticas recomendadas por entidades efetivamente especializadas em governança corporativa.

Uma outra sugestão de investigação para as próximas pesquisas seria verificar se as práticas identificadas como “importantes” pelos respondentes do questionário aplicado, efetivamente criam valor para os acionistas, já que o resultado apresentado refere-se às suas percepções. Essa verificação poderia ser realizada através da busca de alguma correlação entre as práticas de governança aplicadas na empresa e os resultados atingidos por estas. Idem com relação ao desempenho das ações das empresas concessionárias de rodovias de capital aberto nas Bolsas de Valores. Resumindo, verificar e testar correlações entre governança corporativa e sucesso empresarial.

Por fim, fica também a proposta de condução de um estudo sobre a governança corporativa neste segmento de mercado, incluindo os aspectos da sustentabilidade e da Responsabilidade Social Empresarial.

REFERÊNCIAS

OBRAS CITADAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS – ABCR. 2005. Disponível em www.abcr.org.br. Acessos em diversas datas, 2005.

ALMEIDA, F.G. **Governança corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa - estudo de caso do setor de telecomunicações.** 2001. 198f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2001.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências.** São Paulo: Atlas, 2004.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO - BOVESPA. 2005. Disponível em <http://www.bovespa.com.br>. Acesso em 02 nov. 2005.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO - BOVESPA. **Site oficial da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo.** 2005. Disponível em <http://www.bovespa.com.br>. Acesso em 18 dez. 2005.

BORGES, L.F.X. **Governança corporativa.** out.2005. Apostila.

BUCKLEY, D.P. **Early days of toll.** In: MBA em Gestão e Operação de Rodovias, 2., 2002, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Intertoll, 2002. p.3-16.

CaIPERS. 2005. Disponível em <http://www.calpers.ca.gov> Acesso em 15 nov. 2005.

CARVALHO, A.G; et. al. **A experiência brasileira de concessões de rodovias.** 1.ed. São Paulo: FIPE, 2003.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. 2005. Disponível em <http://www.cvm.gov.br> Acesso em 02 nov. 2005.

COMPANHIA DE CONCESSÕES RODOVIÁRIAS S/A. – CCR. **Relações com Investidores.** 2005. Disponível em: <http://www.ccrnet.com.br> Acesso em 20 nov. 2005.

DUARTE, M.S. **Análise do modelo de concessão de rodovias no Brasil.** In: FÓRUM DE DEBATES INVESTIMENTOS EM INFRA-ESTRUTURA. 2004, São Paulo. Anais ... São Paulo: 2004. pg. 11-14.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência 2005**. Disponível em <http://www.fpnq.org.br/> Acesso em 28 jul. 2005.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOOGLE: **Site de busca**. Disponível em <http://www.google.com.br> Acessos em diversas datas, 2005.

HUMBERG, M.E. **Pedágio: mitos e fatos**. 2.Ed. São Paulo: Editora CLA, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2003.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. 2005. Disponível em <http://www.ibgc.org.br> Acesso em 02 nov. 2005.

KORN/FERRY. 2005. Disponível em <http://www.kornferry.com>. Acesso em 15 nov. 2005.

LAKATOS, E.M; MARKONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

LAMEIRA, V. de J. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

LODI, J.B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MACHADO, K. **Concessões de rodovia: mito e realidade**. 2.ed. São Paulo: Prêmio Editora, 2005.

MCKINSEY & COMPANY. 2005. Disponível em <http://www.mckinsey.com> Acesso em 15 nov. 2005.

MCKINSEY & COMPANY; KORN/FERRY INTERNATIONAL. **Panorama da governança corporativa no Brasil**. São Paulo: McKinsey & CO e Korn/Ferry International, 2001.

MONACO, D.C. **Estudo da composição dos conselhos de administração e instrumentos de controle das sociedades por ações no Brasil**. 2000. 177f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2000.

NEVES, M. **Governança Corporativa – GOCO**. Programas Executivos Ibmecc. Rio de Janeiro, apostila n.1, p.7-9, 2005.

OBRASCON HUARTE E LAIN. – OHL. 2005. Disponível em <http://www.ohlbrasil.com.br> Acesso em 02 nov. 2005.

OLIVEIRA, C. **Avaliação das boas práticas de governança corporativa no Brasil**. Cadernos Discentes Coppead, Rio de Janeiro, n.3,p.18-31, 2000.

OLIVEIRA, R.G.de. **Avaliação do equilíbrio financeiro dos contratos de concessão de rodovias**. São Paulo: FIPE/USP, 2001.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. 2005. Disponível em <http://www.oecd.org>. Acesso em 15 nov. 2005.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **The OECD guidelines for multinational enterprises**: text, commentary and clarifications. Paris: OECD, 2001.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **The OECD principals of corporate governance**. Paris: OECD, 2004.

PAIVA, P.A. de. **Governança corporativa no Brasil**: controle versus proteção legal. 2002. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília. 2002.

PEREIRA, C.S. **Governança corporativa e a gestão de pessoas**: estudo de caso em uma organização de seguros. 2004. 161f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2004.

RANDOM HOUSE, INC. **The random house college dictionary**. USA: 1988.

REIS N.G. dos. **Um livro a favor do pedágio**. Disponível em http://www.ntc.org.br/Kal_Machado.htm Acesso em 29 ago. 2005.

SILVEIRA, A.M. **Governança corporativa, desempenho e valor da empresa no Brasil**. 2002. 152f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2002.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governance corporative**: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

TEIXEIRA, M.E.P; BRASIL, A. **Guia de formatação do Latec/UFF** baseado nas normas da ABNT para monografias e dissertações. Niterói: UFF, 2004.

TIAA-CREF. 2005. Disponível em <http://www.tiaa-cref.org> Acesso em 15 nov. 2005.

VALE, R. A. Concessões de rodovias e soluções para regiões metropolitanas. In: TÁ NA MESA, 2005, Rio Grande do Sul. FEDERASUL, 2005. Disponível em <http://www.federasul.com.br> Acesso em: 29 out. 2005.

VELASCO, L.O.M. et al. **Concessões rodoviárias no Brasil**. Informe Infra-estrutura. IBGE, Rio de Janeiro, jan. 1999.

WIKIPEDIA: Enciclopédia eletrônica. Disponível em <http://pt.wikipedia.org>. Acesso em 19 nov.,2005.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

OBRAS CONSULTADAS

ALMEIDA, F. **O bom negócio da sustentabilidade**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.

ANDERSON, D.W. **The key to good governance**: resolving the paradox of trust in the boardroom. 2002. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com> Acesso em 29 out. 2005.

BYRNE, G. **The winning marketing decisions that grow a business**: how successful entrepreneurs do it. EUA: Ernst & Young, 2004.

CAMBA, D. **Ações de empresas com boa governança valem até 50% mais**. 2004. Disponível em <http://www.acionista.com.br> Acesso em 29 Out. 2005.

CERQUEIRA, H. E. A. G. **Para ler Adam Smith**: Novas abordagens. 2003. Disponível em <http://www.anpec.org.br> Acesso em 29 out. 2005.

COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRUZ, C; RIBEIRO, U. **Metodologia científica**: teoria e prática. 2.ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

DYNAMO. **A nova lei das S/A**: avanços, ausências e problemas. Dynamo Administração de Recursos LTDA, 3º Trimestre. Rio de Janeiro, 2001.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

ESPOSITO, A; ARAÚJO, D. **Country governance study**. 2004. Disponível em <http://www2.standardandpoors.com> Acesso em 29 out. 2005.

FALDINI, R. **A governança corporativa nas empresas familiares**. 2004. Disponível em <http://www.acionista.com.br> Acesso em 29 out. 2005.

FREER, P. E. **More corporate governance**. 2003. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com> Acesso em 29 out. 2005.

FREITAS, M.E.de. **Viva a tese! um guia de sobrevivência**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

GARCIA e SOUZA, T. M. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas**. São Paulo: Atlas, 2005.

GRAYSON, D; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial**. São Paulo: Publifolha, 2003.

HARVARD. **Experiências de governança corporativa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

INVESTOPEDIA Staff. **Calculate the Dow Jones industrial average**. 2002. Disponível em <http://www.investopedia.com.br> Acesso em 29 out. 2005.

JERNBERG, D.V. **Removing the principal barrier to implementation of proper corporate governance policies**. 2003. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com> Acesso em 29 out. 2005.

JESUS, R. M. R. **Governança corporativa: A formação de mecanismos por investidores internacionais, o caso PREVI**. Dissertação (Mestrado Executivo) – 2004. 113f. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2004.

KATZENBACH, H; CAPELLAS, M. **Corporate governance**. 2004. Disponível em <http://www.mci.com.br>. Acesso em 29 out. 2005.

KPMG INTERNATIONAL. **A new focus on governance: managing stakeholder expectations to sustain business value**. 2003. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com> Acesso em 29 out. 2005.

LAMSA. **Estatuto Social da Linha Amarela SA**. LAMSA. Rio de Janeiro: 2005

LETHBRIDGE, E. **Governança corporativa**. 1997 Disponível em <http://www.bndes.gov.br> Acesso em 29 out. 2005.

LINS, G. R. C. **A gestão estratégica baseada na governança corporativa: Um estudo sobre os órgãos de governo das empresas mineiras**. 1999. 161f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1999.

MAIENI JUNIOR, W. **Práticas de governança corporativa e geração de valor aos acionistas**. 2003. 195f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2003.

MARCO, J. A. **Breakthrough corporate governance: A toolbox for senior managers and directors**. EUA: Harvard, 2002.

MATSUO, F. H; et. al.. **Governança corporativa: As influências do conselho de administração independente**. 2003. 145f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2003.

MELLO, F.C.B. de; ALVES, P.M.P.R. **A governança corporativa como prática de otimização de desempenho das companhias**. 2005. 81f. Monografia (MBA em Gestão Estratégica de Negócios) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2005.

MONKS, A. G. **Em defesa de mais poder aos acionistas**. 2005. Disponível em <http://www.usinfo.state.gov>. Acesso em 29 out. 2005.

MONKS, R.A.G.; MINOV, N. **Corporate Governance**. 2 ed. Oxford: Blackwell, 2001.

PACHECO, L. **Nem 8, nem 80**. Rio de Janeiro. Mauad. 2003.

PRIMEIRA LEITURA. **Da ética do lucro ao lucro da ética**. 2003. Disponível em <http://www.primeiraleitura.com>. Acesso em 29 out. 2005.

PTY LTD. **Corporate governance international**. 2002. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com> Acesso em 29 out. 2005.

RODRIGUEZ Y RODRIGUEZ, M. V. **Gestão Empresarial: Organizações que aprendem**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2002.

ROSA, J. L. **Sarbanes-Oxley abre frente de negócios**. São Paulo, 2004. Disponível em <http://www.acionista.com.br> Acesso em 29 out. 2005.

SARAIVA, A. **Previ propõe modelo de governança corporativa**. O Estado de São Paulo, São Paulo, 21 nov. 2002.

SCHNEIDER; FREER. **Corporate governance**. 2003. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com>. Acesso em 29 out. 2005.

SILVEIRA, A.M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: Determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil**. 2004. 250f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.

SIMIONATO, F.A.M. **Sociedades anônimas e interesse social**. Curitiba: Juruá, 2004.

SLOMSKI, V. **Controladoria e governança na gestão pública**. São Paulo: Atlas, 2005.

SOUZA NETO, J. A. **A governança corporativa**. São Paulo, 2003. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br>. Acesso em 29 out. 2005.

SROUR, R.H. **Ética empresarial: a gestão da reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

STOUT, J. H. **Road to better business reputations will not be smooth or painless**. 2003. Disponível em [http:// www.fredlaw.com](http://www.fredlaw.com) Acesso em 29 out. 2005.

TURNBULL, S. **Misdirected governance guidelines**. 2003. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com>. Acesso em 29 out. 2005.

VERGARA, S.C. **Projetos e Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 5º ed., 2004.

ZACHARIAS, O. **SA8000 Responsabilidade social NBR16000**: estratégia para empresas socialmente responsáveis. São Paulo: EPSE, 2004.

APÊNDICE A - Referências por tema

Governança Corporativa

_____. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo: IBGC, 2005.

ALMEIDA, F.G. **Governança corporativa no Brasil: criação de valor com base na gestão corporativa - estudo de caso do setor de telecomunicações**. 2001. 198f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro. 2001.

ANDERSON, D.W. **The key to good governance: resolving the paradox of trust in the boardroom**. 2002. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com>. Acesso em 29 out. 2005.

ANDRADE, A; ROSSETTI, J.P. **Governança corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências**. São Paulo: Atlas, 2004.

BOLSA DE VALORES DE SÃO PAULO. 2005. Disponível em <http://www.bovespa.com.br> Acesso em 02 nov. 2005.

BORGES, L.F.X. **Governança corporativa**. out.2005. Apostila.

BOVESPA. **Site oficial da Bolsa de Valores do Estado de São Paulo**. 2005. Disponível em <http://www.bovespa.com.br> Acesso em 18 dez. 2005.

BYRNE, G. **The winning marketing decisions that grow a business: how successful entrepreneurs do it**. EUA: Ernst & Young, 2004.

CalPERS. 2005. Disponível em <http://www.calpers.ca.gov> Acesso em 15 nov. 2005.

CAMBA, D. **Ações de empresas com boa governança valem até 50% mais**. 2004. Disponível em <http://www.acionista.com.br> Acesso em 29 Out. 2005.

CERQUEIRA, H. E. A. G. **Para ler Adam Smith: Novas abordagens.** 2003. Disponível em <http://www.anpec.org.br> Acesso em 29 out. 2005.

COMISSÃO DE VALORES MOBILIÁRIOS. 2005. Disponível em <http://www.cvm.gov.br>. Acesso em 02 nov. 2005.

COMPANHIA DE CONCESSÕES RODOVIÁRIAS S/A. – CCR. **Relações com Investidores.** 2005. Disponível em: <http://www.ccrnet.com.br> Acesso em 20 nov. 2005.

DYNAMO. **A nova lei das S/A: avanços, ausências e problemas.** Dynamo Administração de Recursos LTDA, 3º Trimestre. Rio de Janeiro, 2001.

ESPOSITO, A; ARAÚJO, D. **Country governance study.** 2004. Disponível em <http://www2.standardandpoors.com> Acesso em 29 out. 2005.

FALDINI, R. **A governança corporativa nas empresas familiares.** 2004. Disponível em <http://www.acionista.com.br> Acesso em 29 out. 2005.

FREER, P. E. **More corporate governance.** 2003. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com> Acesso em 29 out. 2005.

GARCIA e SOUZA, T. M. **Governança corporativa e estrutura de propriedade: Determinantes e relação com o desempenho das empresas no Brasil.** 2004. 250f. Tese (Doutorado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2004.

GARCIA e SOUZA, T. M. **Governança corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas.** São Paulo: Atlas, 2005.

GRAYSON, D; HODGES, A. **Compromisso social e gestão empresarial.** São Paulo: Publifolha, 2003.

HARVARD. **Experiências de governança corporativa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA - IBGC. 2005. Disponível em <http://www.ibgc.org.br> Acesso em 02 nov. 2005.

INVESTOPEDIA Staff. **Calculate the Dow Jones industrial average**. 2002. Disponível em <http://www.investopedia.com.br> Acesso em 29 out. 2005.

JERNBERG, D.V. **Removing the principal barrier to implementation of proper corporate governance policies**. 2003. Disponível em [http:// www.thecorporatelibrary.com](http://www.thecorporatelibrary.com) Acesso em 29 out. 2005.

JESUS, R. M. R. **Governança corporativa: A formação de mecanismos por investidores internacionais, o caso PREVI**. Dissertação (Mestrado Executivo) – 2004. 113f. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. 2004.

KATZENBACH, H; CAPELLAS, M. **Corporate governance**. 2004. Disponível em <http://www.mci.com> Acesso em 29 out. 2005.

KORN/FERRY. 2005. Disponível em <http://www.kornferry.com> Acesso em 15 nov. 2005.

KPMG INTERNATIONAL. **A new focus on governance: managing stakeholder expectations to sustain business value**. 2003. Disponível em [http:// www.thecorporatelibrary.com](http://www.thecorporatelibrary.com) Acesso em 29 out. 2005.

LAMEIRA, V. de J. **Governança corporativa**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2001.

LETHBRIDGE, E. **Governança corporativa**. 1997 Disponível em [http:// www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br). Acesso em 29 out. 2005.

LINS, G. R. C. **A gestão estratégica baseada na governança corporativa: Um estudo sobre os órgãos de governo das empresas mineiras**. 1999. 161f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Centro de Pós-graduação e Pesquisa em Administração. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte. 1999.

LODI, J.B. **Governança corporativa: o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

MALIENI JUNIOR, W. **Práticas de governança corporativa e geração de valor aos acionistas**. 2003. 195f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2003.

MARCO, J. A. **Breakthrough corporate governance: A toolbox for senior managers and directors.** EUA: Harvard, 2002.

MATSUO, F. H; et. al.. **Governança corporativa: As influências do conselho de administração independente.** 2003. 145f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2003.

MCKINSEY & COMPANY. 2005. Disponível em <http://www.mckinsey.com> Acesso em 15 nov. 2005.

MCKINSEY & COMPANY; KORN/FERRY INTERNATIONAL. **Panorama da governança corporativa no Brasil.** São Paulo: McKinsey & CO e Korn/Ferry International, 2001.

MELLO, F.C.B. de; ALVES, P.M.P.R. **A governança corporativa como prática de otimização de desempenho das companhias.** 2005. 81f. Monografia (MBA em Gestão Estratégica de Negócios) – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis - Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2005.

MONACO, D.C. **Estudo da composição dos conselhos de administração e instrumentos de controle das sociedades por ações no Brasil.** 2000. 177f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2000.

MONKS, R.A.G. **Em defesa de mais poder aos acionistas.** 2005. Disponível em <http://www.usinfo.state.gov> Acesso em 29 out. 2005.

MONKS, R.A.G.; MINOV, N. **Corporate Governance.** 2 ed. Oxford: Blackwell, 2001.

NEVES, M. **Governança Corporativa – GOCO.** Programas Executivos Ibmecc. Rio de Janeiro, apostila n.1, p.7-9, 2005.

OLIVEIRA, C. **Avaliação das boas práticas de governança corporativa no Brasil.** Cadernos Discentes Coppead, Rio de Janeiro, n.3, p.18-31, 2000.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. 2005. Disponível em <http://www.oecd.org> Acesso em 15 nov. 2005.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **The OECD guidelines for multinational enterprises:** text, commentary and clarifications. Paris: OECD, 2001.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT - OECD. **The OECD principals of corporate governance.** Paris: OECD, 2004.

PAIVA, P.A. de. **Governança corporativa no Brasil:** controle versus proteção legal. 2002. 148f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, Brasília. 2002.

PEREIRA, C.S. **Governança corporativa e a gestão de pessoas:** estudo de caso em uma organização de seguros. 2004. 161f. Dissertação (Mestrado em Sistema de Gestão) – Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal Fluminense, Niterói. 2004.

PRIMEIRA LEITURA. **Da ética do lucro ao lucro da ética.** 2003. Disponível em [http:// www.primeiraleitura.com](http://www.primeiraleitura.com) Acesso em 29 out. 2005.

PTY LTD. **Corporate governance international.** 2002. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com> Acesso em 29 out. 2005.

ROSA, J. L. **Sarbanes-Oxley abre frente de negócios.** São Paulo, 2004. Disponível em <http://www.acionista.com.br> Acesso em 29 out. 2005.

SARAIVA, A. **Previ propõe modelo de governança corporativa.** O Estado de São Paulo, São Paulo, 21 nov. 2002.

SCHNEIDER; FREER.

SOUZA NETO, J. A. **A governança corporativa**. São Paulo, 2003. Disponível em <http://www.sebrae-sc.com.br> Acesso em 29 out. 2005.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governance corporative**: pessoas criam as melhores e piores práticas. São Paulo: Editora Gente, 2003.

STOUT, J. H. **Road to better business reputations will not be smooth or painless**. 2003. Disponível em <http://www.fredlaw.com> Acesso em 29 out. 2005.

TIAA-CREF. 2005. Disponível em <http://www.tiaa-cref.org>. Acesso em 15 nov. 2005.

TURNBULL, S. **Misdirected governance guidelines**. 2003. Disponível em <http://www.thecorporatelibrary.com> Acesso em 29 out. 2005.

Concessão de Rodovias

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONCESSIONÁRIAS DE RODOVIAS – ABCR. 2005. Disponível em www.abcr.org.br. Acessos em diversas datas, 2005.

BUCKLEY, D.P. **Early days of toll**. In: MBA em Gestão e Operação de Rodovias, 2., 2002, Rio de Janeiro. Rio de Janeiro: Intertoll, 2002. p.3-16.

CARVALHO, A.G; et. al. **A experiência brasileira de concessões de rodovias**. 1.ed. São Paulo: FIPE, 2003.

DUARTE, M.S. **Análise do modelo de concessão de rodovias no Brasil**. In: FÓRUM DE DEBATES INVESTIMENTOS EM INFRA-ESTRUTURA. 2004, São Paulo. Anais. São Paulo: 2004. pg. 11-14.

HUMBERG, M.E. **Pedágio: mitos e fatos**. 2.Ed. São Paulo: Editora CLA, 2005.

LINHA AMARELA S/A. **Estatuto Social da Linha Amarela S/A – LAMSA**. Rio de Janeiro: 2005.

MACHADO, K. **Concessões de rodovia: mito e realidade**. 2.ed. São Paulo: Prêmio Editora, 2005.

OBRASCON HUARTE E LAIN - OHL. 2005. Disponível em <http://www.ohlbrasil.com.br> Acesso em 02 nov. 2005.

OLIVEIRA, R.G.de. **Avaliação do equilíbrio financeiro dos contratos de concessão de rodovias**. São Paulo: FIPE/USP, 2001.

REIS N.G. dos. **Um livro a favor do pedágio**. Disponível em http://www.ntc.org.br/Kal_Machado.htm. Acesso em 29 ago. 2005.

VALE, R. A. **Concessões de rodovias e soluções para regiões metropolitanas**. In: TÁ NA MESA, 2005, Rio Grande do Sul. FEDERASUL, 2005. Disponível em <http://www.federasul.com.br> Acesso em: 29 out. 2005.

VELASCO, L.O.M. et al. **Concessões rodoviárias no Brasil**. Informe Infra-estrutura. IBGE, Rio de Janeiro, jan. 1999.

Metodologia e Instrumentos de Pesquisa

COOPER, D.R; SCHINDLER, P.S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7.ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRUZ, C; RIBEIRO, U. **Metodologia científica: teoria e prática**. 2.ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

ECO, U. **Como se faz uma tese**. São Paulo: Perspectiva, 2003.

FERREIRA, A.B.H. **Novo Dicionário Aurélio Século XXI**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FREITAS, M.E.de. **Viva a tese! um guia de sobrevivência**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios de excelência 2005**. Disponível em <http://www.fpnq.org.br/> Acesso em 28 jul. 2005.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1999.

GOOGLE: **Site de busca**. Disponível em <http://www.google.com>. Acessos em diversas datas, 2005.

LAKATOS, E.M; MARKONI, M.A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1990.

RANDOM HOUSE, INC. **The random house college dictionary**. USA: 1988.

TEIXEIRA, M.E.P; BRASIL, A. **Guia de formatação do Latec/UFF** baseado nas normas da ABNT para monografias e dissertações. Niterói: UFF, 2004.

APÊNDICE B - MODELO DE QUESTIONÁRIO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

A GOVERNANÇA CORPORATIVA, SUA APLICAÇÃO E CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS ACIONISTAS

Objetivo

Este questionário destina-se à obtenção de dados para subsidiar Dissertação de Mestrado na Universidade Federal Fluminense (UFF). As informações aqui prestadas são absolutamente sigilosas e os resultados serão apresentados sempre na forma percentual, não havendo identificação do respondente.

Caso deseje receber um resumo dos resultados, preencha o campo disponível abaixo. Ao término do preenchimento, por favor, devolva o presente questionário via e-mail para o endereço do remetente.

O objetivo deste questionário é identificar as práticas de governança corporativa que estão sendo adotadas por uma empresa do setor de concessão de rodovias, bem como as percepções dos seus gestores sobre o uso destas práticas como ferramenta de criação de valor para seus acionistas.

IMPORTANTE! Para cada uma das práticas de governança corporativa em análise serão feitos dois questionamentos. Primeiro, observar-se-á a adequação ou não das práticas de gestão da companhia em relação às boas práticas de governança corporativa, tendo como base o Código de Melhores Práticas publicado pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Em seguida, será verificada a percepção do respondente com relação ao grau de importância das práticas em análise para a criação de valor para seus acionistas.

Deseja Receber um Resumo dos Resultados: () Sim () Não

Caso Positivo, especifique um endereço eletrônico para a remessa:

Dados do Entrevistado

Assinale com um (X) a descrição que melhor corresponde ao seu do cargo:

- () **Membro do Conselho de Administração**
- () **Membro do Conselho de Fiscal**
- () **Membro da Alta Administração**

PROPRIEDADE

1. Conceito “uma ação = um voto”

O direito de voto é assegurado a todos os sócios, independentemente da espécie ou classe de suas ações/quotas e na proporção destas.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
- (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

2. Arbitragem

Os conflitos entre sócios, e entre estes e a sociedade, são resolvidos por meio de arbitragem.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
- (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

3. A Missão do Conselho de Administração

A missão do Conselho de Administração está claramente definida, buscando proteger o patrimônio e maximizar o retorno do investimento dos acionistas agregando valor ao empreendimento.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
- (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

4. A Competência do Conselho de Administração

As atividades de competência do Conselho de Administração estão normatizadas em um regimento interno, tornando claras suas responsabilidades e atribuições, e prevenindo situações de conflito com a Diretoria Executiva, principalmente com o Executivo Principal.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
- (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

5. Comitês do Conselho de Administração

Existem diferentes Comitês, cada um com membros do Conselho, formados para estudar determinados assuntos que demandem análises mais complexas, como por exemplo, comitês de nomeação, de auditoria, de remuneração etc.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
- (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

6. Tamanho do Conselho de Administração

O Conselho de Administração possui entre 5 e 9 membros.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

7. Convidados para as reuniões do Conselho de Administração

Pessoas-chave da sociedade, assessores técnicos ou consultores, são convidados ocasionalmente para as reuniões do Conselho de Administração, para exporem suas atividades e apresentar opiniões sobre assuntos de sua especialidade.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

8. Avaliação do Conselho e dos Conselheiros

A cada ano é feita uma avaliação formal do desempenho do Conselho e de cada um dos Conselheiros.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

9. Prazo do Mandato dos Conselheiros

O prazo do mandato dos Conselheiros é definido e dura entre 1 e 3 anos. A reeleição não é automática e só é possível após uma avaliação formal de desempenho.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

10. Consultas Externas

Os Conselheiros têm direito de fazer consultas a profissionais externos (advogados, auditores, especialistas em impostos etc.) pagos pela empresa para obter subsídios especializados em matérias de relevância.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

11. Conselheiro Independente

O conselheiro busca a máxima independência possível em relação ao acionista, grupo acionário ou parte interessada que o tenha indicado ou eleito para o cargo, consciente de que, uma vez eleito, sua responsabilidade refere-se ao conjunto de todos os sócios.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

12. Presidente do Conselho e da Diretoria

Existe uma separação dos cargos do Presidente do Conselho e do Executivo Principal.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

13. Planejamento da Sucessão

O Conselho de Administração tem sempre atualizado, um plano de sucessão do Executivo Principal e de todas as pessoas chave da empresa.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

14. Introdução de Novos Conselheiros

Cada novo conselheiro passa por um programa de introdução e é apresentado aos seus colegas, aos diretores e às pessoas-chave da sociedade.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

GESTÃO

15. Disponibilização de Informações

O executivo principal presta todas as informações que sejam pertinentes, além das que são obrigatórias por lei ou regulamento, tão logo estejam disponíveis, e a todos os interessados, prevalecendo a substância sobre a forma.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

16. Informação Equilibrada

As informações são equilibradas e de qualidade, abordando tanto os aspectos positivos quanto os negativos, para facilitar ao leitor a correta compreensão e avaliação da sociedade.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

17. Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria

O principal executivo é anualmente avaliado pelo Conselho de Administração e é responsável pelo processo de avaliação da Diretoria e pela informação do resultado ao Conselho de Administração.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

18. Remuneração da Diretoria

A remuneração da Diretoria esta estruturada de forma a vincular-se a resultados e cria os incentivos apropriados para a geração de valor a longo prazo.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

19. Política de Remuneração

A organização possui um procedimento formal e transparente para desenvolver sua política de remuneração e estabelecer o pacote de salários de seus executivos.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

20. Sistema de Remuneração

O sistema de avaliação e remuneração possui um caráter de longo prazo, além de não permitir benefícios à diretoria em detrimento dos acionistas.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1) MUITO POUCO IMPORTANTE	(2) POUCO IMPORTANTE	(3) IMPORTANTE	(4) MUITO IMPORTANTE	(5) EXTREMAMENTE IMPORTANTE
----------------------------------	----------------------------	-------------------	----------------------------	-----------------------------------

AUDITORIA INDEPENDENTE

21. Plano de Trabalho

O Conselho de Administração e/ou o Comitê de Auditorias estabelece com os auditores independentes, o plano de trabalho e o acordo de honorários.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
- (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

22. Contratação

Os auditores, em benefício de sua independência, sejam contratados por período pre-definido, após avaliação formal e documentada.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
- (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

CONSELHO FISCAL

23. Relacionamento com os sócios

A responsabilidade dos conselheiros é com a sociedade, independente daquele que o tenha indicado.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
- (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

24. Relacionamento com o Conselho de Administração

Os dois Conselhos realizam reuniões conjuntas, com eventual participação dos auditores independentes.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
- (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

25. Relacionamento com a Auditoria Interna

O Conselho acompanha o trabalho da Auditoria Interna, como forma de garantir o monitoramento da sociedade.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
- (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

CONDUTA E CONFLITO DE INTERESSES

26. Conflito de interesses

Há conflito de interesses quando alguém não é independente em relação à matéria em discussão e pode influenciar ou tomar decisões motivadas por interesses distintos daqueles da sociedade.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

27. Operações com partes relacionadas

O Conselho de Administração monitora e administra potenciais conflitos de interesses dos executivos, dos membros do Conselho e dos sócios, de forma a evitar o mau uso dos ativos da sociedade e, especialmente, abusos em transações entre partes relacionadas.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
MUITO POUCO IMPORTANTE	POUCO IMPORTANTE	IMPORTANTE	MUITO IMPORTANTE	EXTREMAMENTE IMPORTANTE

28. Afastamento das discussões e deliberações

Tão logo tenha sido identificado conflito de interesses em relação a um tema específico, a pessoa envolvida é afastada, inclusive fisicamente, das discussões e deliberações.

- (a) Se adequa às práticas de Gestão desta Empresa.
 (b) Não se adequa ou se adequa parcialmente às práticas de Gestão desta Empresa.

Qual a sua percepção sobre a importância desta prática como ferramenta de criação de valor para os acionistas.

(1)
MUITO POUCO
IMPORTANTE

(2)
POUCO
IMPORTANTE

(3)
IMPORTANTE

(4)
MUITO
IMPORTANTE

(5)
EXTREMAMENTE
IMPORTANTE

APÊNDICE C - RESPOSTAS CONSOLIDADAS DO QUESTIONÁRIO

ADEQUAÇÃO DAS PRÁTICAS			
Questão nº	Princípios de Governança Corporativa	Se Adequa	Não se adequa ou se adequa parcialmente
	Propriedade		
1	Conceito "uma ação = um voto"	93%	7%
2	Arbitragem	33%	67%
3	A Missão do Conselho de Administração	93%	7%
4	A Competência do Conselho de Administração	87%	13%
5	Comitês do Conselho de Administração	7%	93%
6	Tamanho do Conselho de Administração	100%	0%
7	Convidados para as reuniões do Conselho de Administração	80%	20%
8	Avaliação do Conselho e dos Conselheiros	27%	73%
9	Prazo do Mandato dos Conselheiros	73%	27%
10	Consultas Externas	53%	47%
11	Conselheiro Independente	40%	60%
12	Presidente do Conselho e da Diretoria	87%	13%
13	Planejamento da Sucessão	20%	80%
14	Introdução de Novos Conselheiros	67%	33%
15	Disponibilização de Informações	80%	20%
16	Informação Equilibrada	80%	20%
17	Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria	67%	33%
18	Remuneração da Diretoria	80%	20%
19	Política de Remuneração	87%	13%
20	Sistema de Remuneração	73%	27%
21	Plano de Trabalho	67%	33%
22	Contratação	73%	27%
23	Relacionamento com os sócios	80%	20%
24	Relacionamento com o Conselho de Administração	33%	67%
25	Relacionamento com a Auditoria Interna	40%	60%
26	Conflito de Interesses	27%	73%
27	Operações com partes relacionadas	87%	13%
28	Afastamento das discussões e deliberações	53%	47%
TOTAL		25	20
PERCENTUAL		56%	44%

PERCEPÇÃO SOBRE A IMPORTÂNCIA DAS PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA COMO FERRAMENTA DE CRIAÇÃO DE VALOR PARA OS ACIONISTAS

Nº	Práticas de Governança Corporativa	Percepção sobre a importância				
		A	B	C	D	E
1	Conceito "uma ação = um voto"	0%	0%	7%	33%	60%
2	Arbitragem	0%	7%	33%	33%	27%
3	A Missão do Conselho de Administração	0%	0%	0%	13%	87%
4	A Competência do Conselho de Administração	0%	0%	27%	40%	33%
5	Comitês do Conselho de administração	0%	20%	40%	27%	13%
6	Tamanho do Conselho de Administração	0%	7%	27%	53%	13%
7	Convidados para as reuniões do Conselho de Administração	0%	0%	40%	40%	20%
8	Avaliação do Conselho e dos Conselheiros	0%	7%	33%	47%	13%
9	Prazo do Mandato dos Conselheiros	0%	7%	33%	33%	27%
10	Consultas Externas	0%	7%	20%	33%	40%
11	Conselheiro Independente	0%	13%	13%	47%	27%
12	Presidente do Conselho e da Diretoria	0%	0%	0%	47%	53%
13	Planejamento da Sucessão	0%	13%	33%	53%	0%
14	Introdução de Novos Conselheiros	0%	7%	47%	33%	13%
15	Disponibilização de Informações	0%	0%	0%	53%	47%
16	Informação Equilibrada	0%	0%	0%	60%	40%
17	Avaliação do Executivo Principal e da Diretoria	0%	0%	13%	53%	33%
18	Remuneração da Diretoria	0%	0%	33%	13%	53%
19	Política de Remuneração	0%	0%	40%	33%	27%
20	Sistema de Remuneração	0%	0%	33%	47%	20%
21	Plano de Trabalho	0%	7%	27%	60%	7%
22	Contratação	0%	0%	20%	47%	33%
23	Relacionamento com os sócios	0%	0%	20%	47%	33%
24	Relacionamento com o Conselho de Administração	0%	7%	53%	27%	13%
25	Relacionamento com a Auditoria Interna	0%	7%	27%	53%	13%
26	Conflito de Interesses	0%	7%	40%	47%	7%
27	Operações com partes relacionadas	0%	7%	13%	40%	40%
28	Afastamento das discussões e deliberações	0%	7%	20%	40%	33%
TOTAL		0	19	104	173	124
PERCENTUAL		0%	5%	25%	41%	30%

LEGENDA:

- A - Muito pouco importante**
- B - Pouco importante**
- C - Importante**
- D - Muito Importante**
- E - Extremamente importante**

APÊNDICE D - AUTORIZAÇÃO PARA UTILIZAÇÃO DE CHARGES E CARTOONS

De: Melanie Whittier [mailto:mwhittier@thecorporatelibrary.com]
Enviada em: terça-feira, 17 de janeiro de 2006 13:25
Para: Claudio Meireles
Cc: clm1@globo.com; Corp-Lib-Info
Assunto: RE: Cartoons

Hello,

Thank you for your interest in The Corporate Library's cartoons. If you intend to use the cartoons only in a non-published academic paper, you may use them without charge. However, please note that you may *not* publish them or use them for any public purpose. Please ensure that the copyright information remains visible in your presentation, and that The Corporate Library is properly attributed.

Melanie Whittier
Board Analyst
a division of The Corporate Library
45 Exchange Street
Portland, Maine 04101
mwhittier@thecorporatelibrary.com

-----Original Message-----

From: claudio.meireles@lamsa.com.br [mailto:claudio.meireles@lamsa.com.br]
Sent: Saturday, January 14, 2006 6:18 PM
To: Corp-Lib-Info
Cc: clm1@globo.com
Subject: Cartoons

Dear Sirs,

I'd like to ask you permission to use some governance cartoons of yours in my Master dissertation about corporate governance in toll road companies (public concessionaires). As a matter of fact, I intend to use 3 or 4 (Katrina, is your ceo hot?, board of directors).

I'd like to ask you to send your answer to my particular address above too.

Thanks for your attention... and I hope... help.

A 2006 better than 2005 and worse than 2007 for you all.

Cláudio Lopes Meireles
Departamento de Pedágio (Toll Department)
(21) 3296-3605 / (21) 8187-2769
claudio.meireles@lamsa.com.br
www.lamsa.com.br

De: jcrioclaro@uol.com.br [mailto:jcrioclaro@uol.com.br]
Enviada em: segunda-feira, 23 de janeiro de 2006 20:36
Para: clm1@globo.com
Assunto: autorização para uso de charge evandro

Olá Cláudio

Venho através desta autorizar o uso de minha charge sobre pedágios
Peço somente que conste a assinatura
e se no caso de créditos, o nome completo
Evandro Prates Ferreira - Cartunista

Desde já agradeço e desejo sucesso!

Evandro

evandropferreira@yahoo.com.br

Prezados Srs.,
Gostaria de saber se receberam o email abaixo.
Cordialmente

Cláudio Lopes Meireles
Departamento de Pedágio
(21) 3296-3605 / (21) 8187-2769
claudio.meireles@lamsa.com.br
www.lamsa.com.br

-----Mensagem original-----

De: Claudio Meireles
Enviada em: domingo, 15 de janeiro de 2006 22:08
Para: 'comercial@jcrioclaro.com.br'; 'assinatura@jcrioclaro.com.br'; 'redacaojc@uol.com.br'
Cc: Cláudio Lopes Meireles (E-mail)
Assunto: autorização

Prezados Srs., boa noite.

Solicito sua autorização para utilizar a charge "Vem aí novo reajuste de pedágio..." do Evandro (disponível no seu site) na minha dissertação de mestrado sobre governança corporativa nas concessionárias de rodovias.

Agradeço a atenção de vocês com votos de um 2006 próspero.

Cordialmente

Cláudio Lopes Meireles
Departamento de Pedágio
(21) 3296-3605 / (21) 8187-2769
claudio.meireles@lamsa.com.br
www.lamsa.com.br

ANEXO A - LEGISLAÇÃO SOBRE GOVERNANÇA CORPORATIVA

- Decreto Lei nº 3708/19
- Decreto Lei Nº 2.627/40 - (26/09/1940)
- Lei nº 4728 - (14/07/1965)
- Lei Nº 6385 - (07/12/1976)
- Lei Nº 6.404 - (15/12/1976)
- Lei Nº 8.987/95 - (13/02/1995)
- Lei Nº 9.457 - (05/05/1997)
- Lei Nº 10.303 - (31/10/2001)
- Lei Nº 11.079 - (30/12/2004)
- Lei Nº 11.101/05 – (09/02/2005)

Decreto Lei nº 3708/19 - Regula as sociedades por cotas de responsabilidade limitada.

Decreto Lei Nº 2.627/40 - Dispõe sobre as Sociedades por Ações.

Lei nº 4.728/65 - Disciplina o mercado de capitais e estabelece medidas para o seu desenvolvimento.

Lei Nº 6.385/76 - Dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários.

Lei Nº 6.404/76 - Dispõe sobre as Sociedades por Ações.

Lei Nº 8.987/95 - Dispõe sobre o regime de concessão e permissão da prestação de serviços públicos previsto no art. 175 da Constituição Federal, e dá outras providências.

Lei Nº 9.457/97 - Altera dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as sociedades por ações e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários.

Lei Nº 10.303/01 - Altera e acrescenta dispositivos na Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, que dispõe sobre as Sociedades por Ações, e na Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários.

Lei Nº 11.079/04 - Institui normas gerais para licitação e contratação de parceria público-privada no âmbito da administração pública.

Lei Nº 11.101/05 - Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária.

ANEXO B - LEGISLAÇÃO FEDERAL SOBRE CONCESSÕES DE RODOVIAS

- Decreto Lei nº 791/69
- Decreto Lei nº 94.002/87
- Constituição Federal de 1988
- Lei nº 8.666/93
- Portaria Ministerial nº 460/94
- Lei nº 8.987 de 13/02/95
- Lei nº 9.074/95
- Portaria Ministerial nº 368/96
- Lei nº 9.277 de 10 de Maio de 1996

a) O Decreto Lei nº 791/69 - foi a lei pioneira que tratou da exploração de rodovias mediante cobrança de pedágio, contudo, não esgotou o assunto pois se limitou a autorizar a instituição desta tarifa em rodovias federais, estabelecendo como condição para sua cobrança que:

1. a cobrança somente era permitida em rodovias com condições diferenciadas (estradas bloqueadas ou rodovias expressas ou pontes, viadutos, túneis ou **conjunto de obras rodoviárias de grande vulto**);

2. os recursos provenientes da arrecadação de pedágio poderiam ser aplicados somente na própria rodovia, em melhoramentos, manutenção, conservação e operação da mesma.

b) O Decreto Lei nº 94.002/87 – dispõe sobre a concessão de rodovias e regulamenta o Decreto-Lei nº 791/69.

c) A Constituição Federal de 1998 - em seu artigo 175, prevê os regimes de concessão e permissão de serviços públicos. Consagrou, de modo definitivo, o livre direito de ir e vir, ressalvado a cobrança de pedágio e a prerrogativa do Estado em prestar serviços públicos diretamente ou por meio de concessões ou permissões, consolidando, assim, o caminho legal para a exploração de vias públicas por terceiros, mediante cobrança de pedágio, como retribuição pela prestação de serviço público.

d) A Lei nº 8.666/93 - instituiu as normas gerais para licitações e celebração dos contratos da administração pública e, embora anterior às licitações de concessão de rodovias, essas devem atendê-la.

e) Portaria Ministerial nº 460/94 – definiu como “**conjunto de obras rodoviárias de grande vulto**”, a que se referira o decreto-lei nº 791/69, “a rodovia ou conjunto de rodovias interligadas, pavimentadas, com extensão superior a 100 km, da classe I-A ou I-B da classificação técnica do DNER, inserida no Sistema Arterial Principal”.

f) A Lei nº 8.987/95 - regulamenta os mandamentos da Constituição Federal sobre concessões de obras rodoviárias (artigo 175), estabelecendo regras de relacionamento entre o concedente e a concessionária e dispendo sobre os critérios a serem observados no processo de concessão, dos quais ressaltamos:

1. A necessidade de prestação de serviço adequado ao pleno atendimento ao usuário;
2. A obrigatoriedade de concorrência pública para outorga da concessão;
3. As cláusulas essenciais dos contratos de concessão;
4. Os fundamentos para definição da estrutura tarifária;
5. Obrigatoriedade de elaboração de projetos básicos para concessão;
6. A necessidade de definir em edital os deveres e direitos do poder concedente e da concessionária e do usuário.

g) A Lei nº 9.074/95 - apesar de orientada para o setor de energia elétrica, estabelece alguns princípios gerais, principalmente sobre outorga e prorrogação de concessões e permissões, que se aplicam também às concessões rodoviárias.

h) A Portaria Ministerial nº 368/96, do Ministério dos Transportes - regulamenta a Lei 9.277/96, definindo condições e critérios para a delegação de rodovias federais aos Estados, Distrito Federal e Municípios, para efeito de exploração direta ou concessão a terceiros, disciplinando procedimentos e fixando o papel do DNER como gerenciadora do processo.

i) A Lei nº 9.277/96 - autorizou a União a delegar mediante convênios, a administração ou exploração de rodovias federais à Estados, Distrito Federal e Municípios, pelo prazo de até 25 anos, prorrogáveis por até igual período, e teve como finalidade primordial a descentralização do processo de concessões, incluindo nele a participação destas entidades da federação, de modo que pudessem desenvolver programas com rodovias estaduais, tendo

como eixo uma rodovia principal federal, assegurando a viabilidade de concessão de sistemas rodoviários estaduais que sem o suporte destas rodovias federais se tornariam inviáveis. Esta Lei permitiu ainda a aplicação da receita auferida através da cobrança de pedágio em obras complementares, no melhoramento, na ampliação de capacidade, na conservação e na sinalização da rodovia em que for cobrada e nos trechos rodoviários que lhe dão acesso.

ANEXO C - EMPRESAS DO NÍVEL 1, NÍVEL 2 E NOVO MERCADO DA BOVESPA

NÍVEL 1	
1	ARACRUZ CELULOSE S.A.
2	BCO BRADESCO S.A.
3	BCO ITAU HOLDING FINANCEIRA S.A.
4	BRADESPAR S.A.
5	BRASIL TELECOM PARTICIPACOES S.A.
6	BRASIL TELECOM S.A.
7	BRASKEM S.A.
8	CIA BRASILEIRA DE DISTRIBUICAO
9	CIA ENERGETICA DE MINAS GERAIS - CEMIG
10	CIA FIACAO TECIDOS CEDRO CACHOEIRA
11	CIA HERING
12	CIA TRANSMISSAO ENERGIA ELET. PAULISTA
13	CIATVALE DO RIO DOCE
14	COMPAG INDUSTRIAL S.A.
15	DURATEX S.A.
16	FRAS-LE S.A.
17	GERDAU S.A.
18	JOCHPE MAXION S.A.
19	ITAUSA INVESTIMENTOS ITAU S.A.
20	KLABIN S.A.
21	MANGELS INDUSTRIAL S.A.
22	METALURGICA GERDAU S.A.
23	PERDIGAO S.A.
24	RANDON S.A. IMPLEMENTOS E PARTICIPACOES
25	RIPASA S.A. CELULOSE E PAPEL
26	ROSSI RESIDENCIAL S.A.
27	S.A. FABRICA DE PRODS ALIMENTICIOS
28	SADIA S.A.
29	SAO PAULO ALPARGATAS S.A.
30	SUZANO BAHIA SUL PAPEL E CELULOS
31	ULTRAPAR PARTICIPACOES S.A.
32	UNIBANCO HOLDINGS S.A.
33	UNIBANCO UNIAO DE BCOS BRASILEIR
34	UNIPAR UNIAO DE IND PETROQ S.A.
35	VOTORANTIM CELULOSE E PAPEL S.A.
36	WEG S.A.

NIVEL 2	
1	ALL AMERICA LATINA LOGISTICA S.A.
2	CENTRAIS ELET DE SANTA CATARINA S.A.
3	ELETROPAULO METROP. ELET. SAO PAULO S.A.
4	ETERNIT S.A.
5	GOL LINHAS AEREAS INTELIGENTES S.A.
6	MARCOPOLO S.A.
7	NET SERVICOS DE COMUNICACAO S.A.
8	SUZANO PETROQUIMICA S.A.
9	TAM S.A.
10	UNIVERSO ONLINE S.A.

NOVO MERCADO	
1	BCO NOSSA CAIXA S.A.
2	CIA CONCESSOES RODOVIARIAS
3	CIA SANEAMENTO BASICO EST SAO PAULO
4	COSAN S.A. INDUSTRIA E COMERCIO
5	CPFL ENERGIA S.A.
6	CYRELA BRAZIL REALTY S.A. EMPREEND E PART
7	DIAGNOSTICOS DA AMERICA S.A.
8	EDP - ENERGIAS DO BRASIL S.A.
9	GRENDENE S.A.
10	LIGHT SERVICOS DE ELETRICIDADE S.A.
11	LOCALIZA RENT A CAR S.A.
12	LOJAS RENNER S.A.
13	NATURA COSMETICOS S.A.
14	OBRASCON HUARTE LAIN BRASIL S.A.
15	PORTO SEGURO S.A.
16	RENAR MACAS S.A.
17	SUBMARINO S.A.
18	TRACTEBEL ENERGIA S.A.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)