

Janeiro 2023 | ano 2 | nº 2

# GovernanceTimes

**2023, ANO DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**FUNDAMENTOS DA GOVERNANÇA CORPORATIVA**

**ENTREVISTA: ALEXEI BONAMIN**

**Tozzini  
Freire.**  
ADVOGADOS



# sumário

Carta do editor .....	3
Fundamentos da governança corporativa .....	4
Produção normativa.....	6
Principais destaques .....	9
Entrevista.....	12



Ella Mussungay

#### André Camargo

Com 23 anos de experiência, André Antunes Soares de Camargo presta assessoria estratégica a clientes em questões societárias, contratuais, cíveis e de governança corporativa. Possui ampla expertise em fusões e aquisições, reorganização societária, reestruturação de empresas e assuntos relacionados à responsabilidade de administradores, além de atuar em processos que envolvem auditoria e questões anticorrupção. André tem vasta experiência acadêmica, inclusive como professor de diversas instituições de ensino no Brasil e no exterior, com ênfase nas disciplinas de Direito Societário, Governança Corporativa, Fusões & Aquisições e Ética Corporativa. É autor de diversas publicações, entre elas: *Regulação Internacional da Governança Corporativa e do Compliance* (2021), *Transações entre Partes Relacionadas: um desafio regulatório complexo e multidisciplinar* (atualmente na 4ª edição - 2019) e *Aspectos Jurídicos do Ambiente Empresarial Brasileiro* (2018).

Também foi coordenador do Insuper Direito nos programas de pós-graduação lato sensu e de educação executiva, de 2002 a 2018.

## Ano da governança corporativa

A longa pandemia da COVID-19 tem desafiado os sistemas de governança corporativa de todas as organizações, independentemente da sua natureza jurídica, objeto social, porte ou estrutura de capital. Novos questionamentos são apresentados às lideranças, espalhados nos quatro diferentes pilares desses sistemas: estruturas, processos, pessoas e cultura. O que devemos esperar do ano de 2023?

Podemos arriscar que este será o “ano da governança corporativa” por pelo menos alguns motivos. Em primeiro lugar, uma série de normas jurídicas entrarão em vigor sobre o tema, resultado de um processo gradativo de positividade das chamadas “boas práticas” que o mercado vem fomentando, em especial para empresas que atuam em setores regulados, notadamente as companhias abertas. Nesta segunda edição do Governance Times, listaremos as principais mudanças legais que entrarão em vigor em 2023. Em meados do mesmo ano, deverá entrar em vigor a 6ª edição do Código das Melhores Práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), após um longo processo de revisão do qual tivemos a honra de participar ativamente. Menos prescritivo, mais principiológico, mais abrangente para abarcar todos os tipos de organização e mais atualizado, o novo código trará um novo patamar de discussão para o tema. Não menos importante será a entrada em vigor dos novos princípios de governança corporativa da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que naturalmente impactarão as diretrizes sobre o assunto no mundo todo. Por fim, espera-se sinceramente um período de

retomada da economia global com um provável aquecimento no mercado de capitais, inclusive no Brasil, estimulando mais e mais discussões sobre governança corporativa e seus principais benefícios. Afinal, seja para superar situações de crise, seja para abraçar novas oportunidades, o exercício de aprimoramento contínuo em matéria de boas práticas de governança é fundamental em qualquer momento, em especial neste ano especial que inicia.

É nesse contexto estimulante e desafiador que apresentamos a vocês a segunda edição do nosso Governance Times, repleta de informações para quem estuda, trabalha e vocaliza o tema “governança corporativa”. Agradecemos, de coração, a ótima acolhida que tivemos com a primeira edição da publicação e pelos importantes feedbacks recebidos. Nosso compromisso é de aprimoramento contínuo deste projeto. Agradecemos, em especial, ao nosso querido e competente sócio Alexei Bonamin, head da área de Mercado de Capitais do escritório, pela deliciosa e rica entrevista que nos deu falando sobre o tema ESG (Environmental, Social, and Governance), que compõe esta segunda edição; à nossa querida e dedicada estagiária Fabiana Shimoda pelo hercúleo trabalho de coleta das fontes de informação necessárias à construção deste material; e ao nosso talentoso e criativo time de comunicação de TozziniFreire Advogados por fazer possível este material ser lapidado e chegar a vocês dentro do cronograma programado. Quaisquer comentários, pessoal, serão super bem-vindos!

Boa leitura!

*AS Camargo*

# Fundamentos da governança corporativa

Muito se fala sobre o tema governança corporativa, mas será que compreendemos o seu conceito e seu alcance, ainda mais na atualidade?

texto | **André Camargo**

**R**eguladores, investidores, financiadores, empresários e estudiosos sempre buscaram compreender o papel das organizações, que tem evoluído nas últimas décadas em todo o mundo. Com ou sem fins lucrativos, de natureza pública ou privada, sempre se buscou na atividade econômica resultados positivos, primeiro com base no aumento da eficiência gerencial, depois na busca da legalidade, mais recentemente no respeito à integridade. E como esse papel tem se desenvolvido?

O estudo da governança corporativa pressupõe conhecer o estágio atual do sistema de relacionamentos de longo prazo de certa organização. Esse diagnóstico é fundamental para compreender em que ponto dessa jornada evolutiva nos encontramos, quais os desafios se apresentam e qual é o apetite das lideranças para que se tomem os passos necessários. Como aumentar a percepção de legitimidade dos processos decisórios, tornando mais confiável aquela organização em suas relações, ações e projetos com seus públicos interessados (stakeholders)? Quais



são os valores que orientam esse sistema de governança, que possui vertentes estrutural, procedimental, pessoal e cultural? Como estão estabelecidos e quão funcionais estão os mecanismos internos de governança nesse sistema, que podem propiciar melhores decisões e demais benefícios internos e externos? Quais são as reais resistências que devem ser enfrentadas em um plano de ação realista, sopesando custos e benefícios?

Muitos temem projetos de governança corporativa por considerá-los custosos, burocratizantes e que proporcionam benefícios intangíveis e somente no longo prazo. Resistências são muito frequentes, tornando diagnóstico, planejamento e execução mais difíceis do que se imagina. Por mais que se prepare, os “gatilhos” de movimentos dessa natureza são normalmente eclosões de crises ou mesmo o surgimento de oportunidades de negócio que se apresentam de forma repentina, forçando a um exercício apressado e nem sempre eficaz. Como levar a percepção de governança de custo para investimento?

Mais do que fórmulas mirabolantes, é mais importante compreender os benefícios que o tema proporciona às organizações que o abraçam. Evidências acadêmicas e empíricas são fartas ao trazer correlações positivas entre a existência e bom funcionamento de mecanismos internos de governança e diversas vantagens internas e externas que uma organização pode aferir. É fundamental que se estude o tema com afinco para que não caiamos em modismos, até porque na atual Era da Informação, o “washing” é facilmente perceptível. Transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa são princípios aparentemente claros, mas altamente complexos quando levados a sério. Com o mercado cada vez mais exigente, as organizações são e serão mais cobradas para que proporcionem melhores produtos e serviços, impactando positivamente seus stakeholders e tomando decisões com credibilidade, sob risco de perderem mercado ou até mesmo de deixarem de existir.

Em síntese, as chamadas “boas práticas de governança corporativa” são a melhor forma de antecipar e reduzir os modernos riscos das organizações, proporcionando vantagens competitivas em um mundo cada vez mais incerto, complexo e multidisciplinar. Não basta mais sermos eficientes, atuarmos dentro da legalidade e nos comportarmos com integridade. Nossa atividade deverá ser pautada pela legitimidade dos próprios stakeholders, que irão validar cada vez mais as organizações e torná-las mais longevas e competitivas. Cabe a nós, como verdadeiros “agentes da governança corporativa”, incorporar tais valores a nossa atuação profissional, inspirando os demais para essa jornada virtuosa para nós, para as organizações, instituições e toda a Humanidade.





## DESTAQUES EM PRODUÇÃO NORMATIVA

As principais normas editadas ou que entraram em vigor entre julho e dezembro de 2022, rol não exaustivo, envolvendo temas relacionados a governança corporativa

Em 29/06/2022, foi publicada a Circular SUSEP nº 666/2022, que dispõe sobre requisitos de sustentabilidade (conjunto dos riscos climáticos, ambientais e sociais) a serem observados pelas sociedades seguradoras, entidades abertas de previdência complementar (EAPCs), sociedades de capitalização e resseguradores locais (“supervisionadas”). A norma entrou em vigor em 1º de agosto de 2022 e contém diversos prazos de adaptação, conforme segmento das supervisionadas, sendo o primeiro deles, para a confecção das políticas de sustentabilidade, passando, na sequência, para gestão de riscos e relatório de sustentabilidade.

Quanto aos aspectos de governança, a norma deixa evidente a sua intersecção com as regras aplicáveis à gestão de riscos e à estrutura de controles internos, atribuindo aos órgãos de administração das supervisionadas a promoção da disseminação da política de sustentabilidade e das medidas para assegurar o cumprimento da norma, garantindo que os mecanismos de avaliação de desempenho e a estrutura remuneratória adotados pelas supervisionadas não incentivem comportamentos incompatíveis com a política de sustentabilidade.

*\*texto redigido com a contribuição da sócia Bárbara Bassani, da área de Seguros e Resseguros.*

### **Resolução CGPAR/ME nº 31, de 04 de agosto de 2022**

A resolução estabelece como diretriz a adoção obrigatória de plano de trabalho anual pelos conselhos fiscais das empresas estatais federais e dá outras providências. (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União / Ministério da Economia)

*Data da publicação: 05/08/2022*

*Fonte: Diário Oficial da União*

*Disponível em: [arquivo\\_20220805111446.pdf](https://arquivo_20220805111446.pdf) (tozzinifreire.com.br)*

### **Resolução CGPAR/ME nº 32, de 04 de agosto de 2022**

A resolução dispõe acerca da observância pelas empresas estatais federais do disposto na Lei nº 6.404/1976, no caso de omissão das normas legais e estatutárias. (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União / Ministério da Economia)

*Data da publicação: 05/08/2022*

*Fonte: Diário Oficial da União*

*Disponível em: [arquivo\\_20220805111446.pdf](https://arquivo_20220805111446.pdf) (tozzinifreire.com.br)*

### **Resolução CGPAR/ME nº 33, de 04 de agosto de 2022**

A resolução dispõe acerca da implementação de políticas de Conformidade e Gerenciamento de Risco pelas empresas estatais federais e dá outras providências. (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União / Ministério da Economia)

*Data da publicação: 05/08/2022*

*Fonte: Diário Oficial da União*

*Disponível em: [arquivo\\_20220805111455.pdf](https://arquivo_20220805111455.pdf) (tozzinifreire.com.br)*

### **Resolução CGPAR/ME nº 34, de 04 de agosto de 2022**

A resolução dispõe acerca da nomeação e destituição, pelo Conselho de Administração, dos titulares não estatutários das áreas de Auditoria Interna, Compliance, conformidade e controle interno, Gestão de Riscos, Ouvidoria e Corregedoria e dá outras providências. (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União / Ministério da Economia)

*Data da publicação: 05/08/2022*

*Fonte: Diário Oficial da União*

*Disponível em: [arquivo\\_20220805111455.pdf](https://arquivo_20220805111455.pdf) (tozzinifreire.com.br)*

### **Resolução CGPAR/ME nº 35, de 04 de agosto de 2022**

A resolução dispõe acerca da aprovação prévia, pela Casa Civil, dos nomes e dados de todos os representantes indicados pela Administração Pública Federal direta e indireta para cargos de administradores e conselheiros fiscais em empresas estatais federais ou em empresas em que a União detenha, direta ou indiretamente, participação minoritária e dá outras providências. (Comissão

Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União / Ministério da Economia)

*Data da publicação: 05/08/2022*

*Fonte: Diário Oficial da União*

*Disponível em: [arquivo\\_20220805111455.pdf](https://arquivo_20220805111455.pdf) (tozzinifreire.com.br)*

### **Resolução CGPAR/ME nº 36, de 04 de agosto de 2022**

A resolução estabelece diretrizes e parâmetros mínimos de governança para as empresas estatais federais sobre benefícios de assistência à saúde na modalidade de autogestão. (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União / Ministério da Economia)

*Data da publicação: 05/08/2022*

*Fonte: Diário Oficial da União*

*Disponível em: [arquivo\\_20220805111455.pdf](https://arquivo_20220805111455.pdf) (tozzinifreire.com.br)*

### **Resolução CGPAR/ME nº 41, de 04 de agosto de 2022**

A resolução estabelece diretrizes e parâmetros para implementação, desenvolvimento e aperfeiçoamento da Governança de Tecnologia da Informação e Comunicação nas empresas estatais federais. (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União / Ministério da Economia)

*Data da publicação: 05/08/2022*

*Fonte: Diário Oficial da União*

*Disponível em: [arquivo\\_20220805111935.pdf](https://arquivo_20220805111935.pdf) (tozzinifreire.com.br)*

### **Resolução CGPAR/ME nº 39, de 04 de agosto de 2022**

A resolução dispõe acerca da remuneração paga pelas empresas estatais federais aos dirigentes estatutários de Empresas Estatais Federais após o término da gestão. (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União / Ministério da Economia)

*Data da publicação: 05/08/2022*

*Fonte: Diário Oficial da União*

*Disponível em: [arquivo\\_20220805111619.pdf](https://arquivo_20220805111619.pdf) (tozzinifreire.com.br)*

### **Resolução CGPAR/ME nº 30, de 04 de agosto de 2022**

A resolução consolida e revoga as Resoluções CGPAR nº 3, de 31 de dezembro de 2010, nº 5, de 29 de setembro de 2015, e nº 16, de 10 de maio de 2016. (Comissão Interministerial de Governança Corporativa e de Administração de Participações Societárias da União / Ministério da Economia).

*Data da publicação: 05/08/2022*

*Fonte: Diário Oficial da União*

*Disponível em: <https://in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-cgpar/me-n-30-de-4-de-agosto-de-2022-420539974>*

### **Resolução CVM nº 168, de 20 de setembro de 2022**

Em 20 de setembro de 2022, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM) editou a Resolução CVM nº 168, visando regulamentar disposições legais introduzidas na Lei das Sociedades por Ações (LSA) pela Lei nº 14.195/2021, conhecida como "Lei do Ambiente de Negócios". Tal norma entrou em vigor em 03 de outubro de 2022.

*Data da publicação: 20/09/2022.*

*Fonte: Conteúdo CVM (Comissão de Valores Mobiliários)*

*Disponível em: <https://conteudo.cvm.gov.br/legislacao/resolucoes/resol168.html>*

*Leia também: CVM edita norma sobre a composição dos órgãos de administração das companhias abertas brasileiras*

### **Portaria IBAMA nº 131, de 03 de novembro de 2022**

Institui o Comitê de Governança, Riscos e Controles (CGRC) e o Comitê Interno de Governança (CIG) no âmbito do IBAMA para garantir que as boas práticas de governança se desenvolvam e sejam apropriadas pela Instituição de forma contínua e progressiva. (Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis / Ministério do Meio Ambiente)

*Fonte: Diário Oficial da União - Seção 1*

*Data da publicação: 04/11/2022*

*Disponível em: [https://intranet.tozzinifreire.com.br/public/informativo/arquivos/new/arquivo\\_20221104112502.pdf](https://intranet.tozzinifreire.com.br/public/informativo/arquivos/new/arquivo_20221104112502.pdf)*

### **Resolução SUSEP nº 23, de 04 de novembro de 2022**

Institui o Programa de Integridade da SUSEP (Superintendência de Seguros Privados) - PROGRIDE. O PROGRIDE tem como objetivo promover a adoção de medidas e ações institucionais destinadas à prevenção, à detecção, à punição e à remediação de práticas de corrupção e fraude, de irregularidades e de outros desvios éticos e de conduta, em apoio à boa governança.

*Fonte: Diário Oficial da União - Seção 1*

*Data da publicação: 08/11/2022*

*Disponível em: Biblioteca Jurídica - Informativo (tozzinifreire.com.br)*

### **Portaria MAPA nº 517, de 21 de novembro de 2022**

Aprova o Regimento Interno do Comitê Interno de Governança. (Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento)

*Fonte: Diário Oficial da União - Seção 1*

*Data da publicação: 22/11/2022*

*Disponível em: [arquivo\\_20221122104340.pdf](#) (tozzinifreire.com.br)*

### **Resolução CVM nº 175, de 23 de dezembro de 2022**

Edição de 28 de dezembro. Dispõe sobre a constituição, o funcionamento e a divulgação de informações dos fundos de investimento, bem como sobre a prestação de serviços para os fundos, e revoga as normas que especifica. (Comissão de Valores Mobiliários / Ministério da Economia)

*Fonte: Diário Oficial da União - Seção 1*

*Data da publicação: 29/12/2022*

*Disponível em: Biblioteca Jurídica - Informativo (tozzinifreire.com.br)*

# Principais destaques

## CONJUR

### Opinião: Bloqueio abusivo pelos sócios minoritários nas sociedades empresárias

O cerne do direito societário brasileiro é o princípio da cooperação, que decorre do fenômeno associativo. Ainda que o objetivo final da reunião de pessoas para desenvolver um negócio seja o lucro, a forma como este objetivo será alcançado perpassa pelos diferentes interesses individuais de cada sócio. Neste sentido, as normas de organização societária têm como finalidade harmonizar os interesses conflitantes das partes que se juntam para constituir uma sociedade. [Saiba mais.](#)

### Opinião: Governança de riscos nos contratos de concessão de infraestrutura rodoviária

Nos últimos dias 13 e 15 de dezembro, foram realizadas as sessões públicas da Audiência Pública nº 13/2022, promovida pela ANTT (Agência Nacional de Transportes Terrestres). Numa postura metodológica democrática e dialógica, a agência franqueou aos interessados a oportunidade de apresentarem contribuições ao modelo proposto de alocação de riscos para os contratos de concessão rodoviária, com o objetivo de construir uma nova modelagem de governança de riscos para esses contratos. [Saiba mais.](#)

## VALOR ECONÔMICO

### Governança independe do tamanho das companhias, diz MZ

Qual a diferença entre a governança de uma empresa que está entre as maiores da B3 e uma “small cap”? A fim de buscar essas respostas, a MZConsult analisou os formulários de referência das companhias que compõem o Ibovespa e outras 139 de menor porte. Na maior parte das análises, o resultado é muito parecido, conta Cássio Rufino, diretor financeiro e de relações com investidores da consultoria. [Saiba mais.](#)

### Conselheiros devem receber ações?

Os incentivos de longo prazo aos poucos vêm ganhando espaço na remuneração de conselheiros de companhias de capital aberto no país. Levantamento da Korn Ferry, obtido pelo Valor, realizado com 103 empresas, de diferentes segmentos, a maior parte delas listadas no Brasil ou nos Estados Unidos,

mostrou que 20% oferecem remuneração de longo prazo, sendo 71% na forma de ações. [Saiba mais.](#)

### Número de mulheres em conselhos cresce só 7%

Em março do ano passado, o Fórum Econômico Mundial divulgou um levantamento segundo o qual serão necessários 135,6 anos para que haja paridade entre homens e mulheres no mercado de trabalho. Nos conselhos de administração das empresas, o avanço das mulheres é lento, embora constante. [Saiba mais.](#)

### Opinião: Régua baixa na governança, régua alta na punição

Há parte da doutrina jurídica, agora majoritária na Comissão de Valores Mobiliários (CVM), que acha que podemos confiar na boa fé de controladores de empresas abertas no Brasil. Não é um passe livre para eles cometerem abusos, sustentam os que defendem a tese. Essa corrente acredita que a potencial anulação futura de decisões em assembleias, combinada com o risco de punição em julgamentos administrativos ou judiciais, é suficiente para inibir o voto em conflito ou o abuso de poder. [Saiba mais.](#)

### Poucas franqueadoras têm conselho consultivo, pilar da boa governança

Com receita estimada de R\$ 200 milhões para este ano, 174 mil unidades franqueadas e 2.896 marcas em operação, a franchising brasileira tem como um dos seus grandes desafios o avanço dos pilares de governança entre as redes, principalmente as de pequeno e médio porte. [Saiba mais.](#)

### ESG pode decidir opção do consumidor por determinada marca

Uma pesquisa realizada pela CVA Solutions, em parceria com o Grupo BXG, com três mil pessoas, aponta o grau de envolvimento dos consumidores quando o assunto são as práticas ESG, de responsabilidade ambiental, social e de governança, e o quanto essas práticas determinam a escolha de uma marca em detrimento de outra. [Saiba mais.](#)

### ANATEL vai propor debate sobre nova “camada de governança” para internet

A Agência Nacional de Telecomunicações (ANATEL) aproveitará a comemoração de 25 anos de fundação, uma semana após a votação do segundo turno das eleições, para apresentar o diagnóstico

da evolução do setor no contexto de avanço das plataformas digitais. O presidente da agência, Carlos Baigorri, disse nesta quarta-feira que a ideia é propor à corrente política que sair vitoriosa nas urnas um amplo debate com a sociedade sobre o papel do Estado frente aos desafios do crescimento do mercado de internet. [Saiba mais.](#)

### Contabilidade ainda busca melhor maneira de unir sustentabilidade e informações financeiras

O desafio da elaboração de normas contábeis relacionadas a assuntos de sustentabilidade (ESG, na sigla em inglês) está relacionado à materialidade das informações divulgadas e sua checagem por parte dos investidores e agentes de mercado. [Saiba mais.](#)

### “Rebaixamento” ameaça centenas de fundos ESG

Gestoras de ativos em toda a Europa podem ter de reclassificar centenas de fundos ESG (sigla em inglês para responsabilidade ambiental, social e de governança) nos próximos meses. Revisões de empresas de pesquisa, como a Morningstar, mostram que apenas uma pequena parte dos fundos registrados como Artigo 9 – a categoria ESG mais rigorosa da UE – realmente cumpre o nível de investimentos sustentáveis exigido pelas regras europeias. [Saiba mais.](#)

### Bancas de advocacia entram na pauta ESG

O avanço da adoção de práticas ambientais, sociais e de governança (ESG, na sigla em inglês) pelas empresas gerou, nos últimos anos, uma alta demanda por serviços jurídicos relacionados ao tema em áreas que vão desde a societária a questões trabalhistas. Se, por um lado, muitos escritórios se adaptaram para ter times multidisciplinares a fim de ofertar novos serviços, por outro, as próprias bancas foram obrigadas a olhar da porta para dentro e aplicar internamente esses princípios. E enfrentam os mesmos desafios de seus clientes para evoluir em ESG. [Saiba mais.](#)

### Governança ganha espaço, mas está aquém do ideal (com comentários de André Camargo)

A busca por melhorias na governança corporativa cresceu nos últimos anos, em meio às discussões envolvendo ESG (critérios ambientais, sociais e de governança). Porém, a adoção de algumas práticas – como a criação de plano de sucessão para o di-

retor-presidente e a avaliação do desempenho do conselho de administração – ainda está aquém do ideal. [Saiba mais.](#)

## Opinião: A Lei Emprega + Mulheres como ferramenta de ESG nas relações de trabalho

A atuação empresarial voltada para o cumprimento de práticas de ESG – sigla em inglês para Environmental, Social and Corporate Governance (ambiental, social e governança corporativa) – tem sido cada vez mais incentivada e, por que não, cobrada nos dias atuais. É verdadeiramente perceptível a preocupação das partes contratantes, parceiros de negócios, fornecedores e investidores em relação ao tema. [Saiba mais.](#)

## Opinião: Qual é o papel fundamental da governança corporativa?

Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), as boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum: ou seja, com perenidade e sustentabilidade, em qualquer que seja o ramo da empresa e para quem e para o que se desenvolvem seus produtos e serviços. [Saiba mais.](#)

## Coluna Palavra do Gestor: novas regras da SEC podem impactar companhias brasileiras

A Securities and Exchange Commission (a “CVM” americana) divulgou recentemente a versão definitiva das “clawback rules”, normas sobre critérios para recuperar valores pagos a executivos e pessoas-chave de companhias com ações listadas em bolsas americanas. O tema vinha sendo debatido desde 2015, em decorrência do Dodd-Frank Act. [Saiba mais.](#)

## Orçamento da CVM é desafio a ser tratado com novo governo

Nos vinte anos que separam o primeiro governo Lula, em 2003, e o terceiro mandato do ex-sindicalista, a partir de 2023, o mercado de capitais evoluiu como nunca antes na história do Brasil. Mas, a despeito dos diversos IPOs (sigla em inglês para oferta pública inicial de ações), do recorde de

investidores e do surgimento de novos produtos ao longo dos anos, a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), autarquia responsável pela regulação do mercado, diminuiu. [Saiba mais.](#)

## Mudança na Lei das Estatais traz risco de deterioração institucional, diz Yazbek

A Lei das Estatais modernizou as estruturas de compliance (conformidade) do setor público, e as mudanças aprovadas pela Câmara na noite de terça-feira mostram risco de deterioração institucional, na visão do ex-diretor da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) Otavio Yazbek. O advogado é referência no mercado quando se fala de governança corporativa. Ele foi monitor do acordo de leniência da Odebrecht e assessor jurídico no Comitê Independente de Investigação da Vale em razão do rompimento da barragem em Brumadinho. [Saiba mais.](#)

## Reforço em governança ajudou estatais

Os Correios vão fechar este ano com R\$ 3 bilhões no caixa, já descontadas as dívidas, seis vezes mais do que no fim de 2019. A Petrobras lucrou só entre janeiro e setembro quase o mesmo que nos quatro anos anteriores somados. O Banco do Brasil (BB) pagou R\$ 13,6 bilhões em tributos e R\$ 8,5 bilhões para seus acionistas entre dividendos e juros sobre o capital próprio no período. [Saiba mais.](#)

## O ESTADO DE S. PAULO Companhias brasileiras podem evoluir na governança da diversidade, aponta pesquisa

A diversidade e a equidade ainda são desafios para as empresas brasileiras, que têm tentado avançar no tema, segundo uma pesquisa da consultoria Deloitte, revelada em 21 de novembro. Apesar de terem uma visão positiva de como a inclusão de grupos minorizados em diversos níveis pode ser benéfica para o negócio, ainda há entraves para avançar na pauta como a resistência interna e a falta de orçamento para ações. [Saiba mais.](#)

## JORNAIS BRASIL Empresas listadas: incentivos para ampliar diversidade em seus quadros

Levantamento do Insper, em parceria com a Talenses, publicado em 2021, mostra que as mulheres

ocupam em média 19% dos cargos de liderança nas empresas brasileiras. Elas somam 26% das posições de diretoria, 23% de vice-presidência e 16% dos conselhos. Recentemente, a Bolsa de Valores brasileira, a B3, apresentou uma proposta de incentivo a diversidade na composição dos quadros de administração de companhias listadas. A ação foi vista como avanço pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). [Saiba mais.](#)

## A importância da diversidade e inclusão nas estratégias de ESG

No mercado corporativo nunca se falou tanto da adoção de boas práticas ambientais, sociais e de governança (ESG – Environmental, Social and Governance, conforme a sigla em inglês). Esse é um movimento global, que tem ganhado atenção de investidores, conselhos de administração e da alta liderança das corporações. Porém, se paramos para pensar, as empresas já vêm dando fortes sinais de investimento nesses pilares há muitos anos. [Saiba mais.](#)

## Opinião: A importância da diversidade e da inclusão no mercado de tecnologia

Vivemos em um mundo que está em constante mudança. Muitos assuntos que, no passado, não eram considerados prioridades, hoje são pontos essenciais de nossas vidas e, consequentemente, afetam a maneira como lidamos com diversos pontos, desde relacionamentos, tendências de consumo e o mercado de trabalho. Não há mais possibilidade, por exemplo, de uma empresa crescer sem se preocupar com o famoso ESG – sigla do inglês para governança ambiental, social e corporativa. [Saiba mais.](#)

## Programa de formação para pessoas negras em conselhos

A B3, a bolsa do Brasil, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e a Iniciativa Empresarial pela Equidade Racial lançaram nesta quinta-feira o Programa de Equidade Racial em conselhos, que visa à ampliação da presença de pessoas negras nas altas instâncias decisórias das companhias. [Saiba mais.](#)

## Bolsas estão em posição de reforçar o ESG

Os princípios do ESG (sigla em inglês para as áreas ambiental, social e de governança) são encabeçados no Brasil pela B3, a Bolsa de valores brasileira.

Esta é a avaliação de Alexandra Mihailescu Cichon, vice-presidente executiva da Reprisk, empresa suíça de dados sobre riscos relacionados ao cumprimento de metas sociais e ambientais. [Saiba mais.](#)

## Avanços ambientais, lentidão na diversidade: pesquisa mostra como está o ESG entre empresas da B3

A consultoria PwC e o Instituto de Auditoria Independente do Brasil (Ibracon) realizaram a segunda edição da pesquisa “ESG no Ibovespa”, que visa avaliar como as empresas brasileiras listadas na B3, a Bolsa de Valores de São Paulo, lidam com a pauta, que advoga pelo avanço nas preocupações ambientais, sociais e de governança (“environmental, social and governance”, em inglês) nas empresas. Após a primeira, feita em 2021, foram avaliados os relatórios não financeiros de 88 empresas que compõem o Ibovespa, principal índice da B3. [Saiba mais.](#)

# WEBINAR



### Pratique ou Explique 2022

#### Evento de Lançamento

Com participação de André Camargo (TozziniFreire), Denise Giffoni (EY Brasil), Fernando Mota (B3), Luiz Gouvea (Vale) e Luiz Martha (IBGC).

# PODCASTS



### Podcast TozziniFreire | Compliance só funciona com Governança

A sócia Shin Jae Kim e os sócios Giovanni Falcetae André Camargo exploram a inter-relação entre governança corporativa e compliance para a estruturação de programas eficientes.



### Podcast TozziniFreire | Governança Corporativa e liderança no pós-pandemia

O sócio André Camargo explica a evolução do conceito de governança corporativa e como as boas práticas na área são essenciais para driblar de forma bem-sucedida situações de crise.



### Podcast TozziniFreire | Contraditório e recorribilidade na ação de produção antecipada de prova

Shin Jae Kim e André Camargo convidam o sócio Marcelo Zenkner para falar sobre os sistemas de compliance e integridade que desenvolveu no setor público e privado ao longo de sua trajetória.

*Escaneie ou clique no QRCode para acessar os conteúdos.*



# Como ver a positivação das normas de governança?

Alexei conversa com a equipe do Governance Times e explica os efeitos da positivação ESG para 2023.

**H**oje nós vamos ter um convidado muito especial na nossa segunda edição do Governance Times, Alexei Bonamin, sócio da área de Mercado Financeiro e de Capitais, para falar sobre esse processo de positivação das normas de governança corporativa que vem acontecendo e que vai ter bastante efeito no ano de 2023. Alexei está dando uma recomendação boa para todo mundo, para ficarmos atentos, não só ao movimento regulatório, mas também à consistência e coerência do que se diz e do que se faz, que a governança nada mais é do que a grande jornada evolutiva. Mas ela tem que ser verdadeira, tem que ser com um propósito e realista.

**Governance Times: Obrigado por estar aqui para essa segunda edição, que é um momento importante para o nosso mercado de capitais. Nós estamos saindo de uma pandemia e ingressando numa nova fase da economia. Queria falar um pouquinho de ESG, esse processo de positivação de algumas normas de governança. Queria te ouvir um pouquinho sobre esse movimento que você está acompanhando. Você, que é especialista na área de mercado financeiro e de capitais, como você está vendo esse movimento de positivação do ESG e das regras sobre governança, tanto no mercado como em outros campos e em outras áreas?**

**Alexei Bonamin:** Com certeza, André. Esse é um movimento que não começa hoje. Muitos falam que o ESG começou na pandemia, mas na verdade esse movimento já existe há muitas décadas. Nós já vemos, desde um Concerto das Nações, muitos tratados internacionais, até no âmbito das Nações Unidas, acordos para o clima, acordo de Kyoto, acordo de Paris, entre outros. Certamente, nos últimos 20 anos, impulsionado pelas questões de sustentabilidade e da evolução do compliance, e mesmo

**Assista à entrevista em vídeo escaneando ou clicando no QR Code acima.**



da governança, a gente começa a ver uma atenção muito maior para isso.

Evidentemente que o mundo está mudando, mudando muito rápido. A gente está num momento de emergência climática, de questões sociais importantes no mundo inteiro e a questão ESG vem ao encontro do anseio do que o mundo está se transformando. Muitos falam que a gente está até migrando para um capitalismo de stakeholders, que as companhias não devem única e exclusivamente dar atenção aos seus acionistas, mas a todos os stakeholders. E, por conta disso, as questões ambientais, as questões sociais, questões de governança, questões climáticas, elas estão diretamente relacionadas a esse movimento de interação das companhias com seus diferentes stakeholders.

Vivemos num mundo de muita interação intergeracional, ou seja, dos baby boomers para os millenials, trocas de redes de recurso. Provavelmente nos próximos dez anos a gente vai estar vendo a maior transferência de

riqueza da história da humanidade. Alguns falam entre 40 trilhões de dólares ou alguma coisa assim. E se boa parte disso, se já tiver o propósito millenial, a gente vai ver os recursos sendo alocados.

Então as companhias, elas têm que entender o que está acontecendo no mundo e se posicionar. Obviamente, o que a gente estava vendo até então é muito desse aspecto voluntário que as companhias vinham fazendo, sejam suas divulgações ou seus disclosures, entre outras questões. Contudo, os reguladores e autorreguladores passam a dar atenção a isso, porque uma informação prestada por uma companhia aberta, seja em caráter voluntário ou no caráter obrigatório, independente disso, ela é uma companhia aberta, ela está prestando informações ao público, então ela tem que ter uma precaução e uma preocupação com relação a suficiência, se a informação está completa, se a informação está precisa, verdadeira, e não induzir o investidor a erro. É isso que o regulador vai olhar.

Então, a gente já vê no mundo inteiro e aqui no Brasil um avanço desse tipo de regulação, o que eu chamaria de uma regulação endereçando questões de divulgações, de disclosures, não financeiros, aqui no Brasil, especialmente o formulário de referência. A CVM traz recentemente uma resolução, que entra agora no começo do ano em vigor, trazendo esses aspectos, ou refinando, ou trazendo mais granularidade para aspectos ambientais, sociais e de governança e clima para dentro do formulário de referência.

O que a gente ainda não tem e que aguardamos ter, até porque está em consulta pública, mundialmente provocado pelo RFS, que criou a ISSB, para ver uma forma de divulgar, de ter os disclosures ESG financeiros. Aí a gente vai ter completo tanto o disclosure não financeiro como o financeiro. Por enquanto, ainda, a gente só endereçou a questão do formulário de referência, mas logo mais a gente vai ver isso também no campo das demonstrações financeiras.

**GT: Então, podemos interpretar que nós estamos numa transição de uma fase de autorregulação para uma regulação, de uma informação espontânea por uma informação mínima necessária. Imagino, então, que as lideranças estejam preocupadas. Como é que elas estão se preparando? Porque, afinal, ao dar a informação, ela se compromete com a informação dada. Como é que você tem visto? E, ouvindo os clientes e outros fóruns em que você participa, as lideranças estão enxergando como esse movimento? Estão preocupadas? Estão interessadas? Estão acompanhando? Como é que se tem visto as lideranças nesse processo?**

**AB:** Com certeza, André, uma das coisas que eu tenho feito mais nos últimos meses são conversas, especialmente com conselhos de administração, conselheiros da alta administração, porque antes a gente tinha nos últimos 20 anos a questão da sustentabilidade super importante, o que é o certo, fazendo o certo. Mas a gente vê uma mudança de mindset da alta liderança, entendendo que não é só o que está fazendo certo, mas colocando isso no plano estratégico das companhias. E disso os conselhos têm que estar participando. O conselheiro de administração, ele tem que estar atento, vigilante para essas questões, e participativo, e cada vez mais os conselhos mais diversos, para terem membros que consigam inclusive cobrir todas essas áreas que o ESG acaba também trazendo, trazendo a especialização e diversidade para dentro dos conselhos.

Mas o ponto importante é que essa transição da mudança do que era o certo de se fazer apenas por uma visão estratégica, muito da questão do ESG traz como a forma de você estar mitigando os principais riscos a que a companhia está exposta. Tem riscos ESG que podem inviabilizar o negócio, tem companhias que podem deixar de existir, tem companhias que podem sofrer boicotes em seus produtos por questões ESG. Cada vez mais a gente vê pressão de ativismo, a gente vê de consumidores, a gente vê às vezes de fornecedores, e uma questão geracional também, fazendo pressão para cima de muitas companhias.

Então, essa vigilância, essa atenção, certamente vão fazer as companhias que estiverem mais atentas e engajadas de forma genuína nessas questões serem, inclusive, mais resilientes.

**GT: Bem, então, para nós finalizarmos o nosso bate-papo, Alexei, o que você poderia dizer para o nosso leitor, para quem está nos acompanhando, o que você sugere como tendências, como perspectivas para o ano 2023 nesse assunto? O que a gente deveria ter no nosso radar para estudos, para acompanhamento em matéria de posituação de normas ESG?**

**AB:** Eu certamente vejo um mundo sem volta para a intensificação das questões ESG. Nós estamos numa transição para um novo normal. Nós não chegamos lá. Um novo normal significando uma economia de mais baixo carbono, uma economia mais circular, uma economia mais regenerativa. Esse processo é um processo evolutivo. Eu não vejo a gente dando passos para trás, apenas passos para a frente. Evidentemente que no processo evolutivo você pode ter contratemplos, mas o plano estratégico está claro, para onde estamos caminhando.

E nesse sentido é importante, seja para as companhias abertas ou outros atores, que entendam que o ESG, acima de tudo, para ter aderência e ser genuíno, tem que ter a participação da alta liderança. Por isso eu me referi anteriormente aos conselhos de administração. Sem isso, sem “regar a plantinha” diariamente da cultura da organização, essas conquistas, esses avanços, eles não vão ser perenes. Então, a gente precisa nutrir diariamente a cultura, engajado nessas questões, para você permeiar isso por toda a organização.

E lembrando das mesmas lições que aprendemos com o compliance no passado, que o papel às vezes aceita qualquer coisa. Você pode fazer as melhores políticas do mundo, os melhores manuais do mundo, gastar uma fortuna com assessores para prestar isso. Mas só falta um conceito, como a gente viu alguns problemas no Brasil no passado: a efetividade. Se nós não tivermos a efetividade, nós não vamos conseguir fazer essa evolução. Então, para isso, garantir essa efetividade, o famoso “walk the talk”, é pegar o que está escrito e aplicar na prática e você conseguir a aderência de toda a sua organização, é cultura, é investir na cultura, no fortalecimento. E para isso a gente precisa muito engajamento da alta liderança das organizações.

---

## “as companhias têm que entender o que está acontecendo no mundo e se posicionar”

**Queremos ouvir sua opinião sobre esta publicação.**

Envie seus comentários e sugestões para o e-mail

**[ascamargo@tozzinifreire.com.br](mailto:ascamargo@tozzinifreire.com.br)**



## EQUIPE



**André Antunes  
Soares de Camargo**  
Sócio de  
TozziniFreire nas  
áreas de Societário,  
M&A e Governança  
Corporativa



**Fabiana de Almeida  
Pires Shimoda**  
Estagiária de  
TozziniFreire nas  
áreas de Societário,  
M&A e Governança  
Corporativa