

# IBGCG em FOCO

Novembro 2007 - nº 38 - Publicação Trimestral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

## 3 ► **Google, uma empresa nada tradicional**

O presidente da organização no Brasil, Alexandre Hohagen, revela como foi possível alcançar 86% de participação no mercado e tornar-se referência em busca a partir do cotidiano empresarial e da prática do 'caos estruturado'.

## 4 ► **De quem é a responsabilidade?**

A importância de administradores e Pessoa Jurídica conhecerem suas atribuições e as limitações legais. Advogado e consultores de seguro debatem sobre legislação e seguro focado no gestor.

## 10 ► **Sustentabilidade vista em três diferentes ângulos**

Universos administrativo e financeiro convergem quanto à idéia de sustentabilidade trazendo à tona suas particularidades e caminhos traçados.

## 12 ► **IBGC publica 3º Caderno de Governança**

Reflexo da complexidade dos negócios, o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos contribui com o debate e propõe ferramentas e estruturas de gerenciamento. O lançamento ocorreu na Bovespa durante um dia inteiro.

## 14 ► **Empresa se reinventa a cada etapa sem se distanciar de seus princípios**

Em seus quase 50 anos de existência, a Promon atravessou diferentes crises sempre guiada pela Carta de Campos de Jordão, documento redigido logo após sua fundação.

## 16 ► **Presidente da CVM elogia o papel do IBGC**

Em palestra realizada no Rio de Janeiro, Maria Helena Santana relata também a trajetória da autarquia e a evolução do mercado de capitais nos últimos anos.

## 8º Congresso

Brasileiro de Governança Corporativa

SUSTENTABILIDADE E GOVERNANÇA - Estratégia para a Perenidade das Organizações

WTC HOTEL - Av. das Nações Unidas, 12.559 - São Paulo SP - Inscreva-se já: 11 3477-1646 - [ibgc@pointm.com.br](mailto:ibgc@pointm.com.br)



IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

São Paulo/ SP - 12 e 13 de novembro de 2007

ESPECIAL

## Os bastidores do 8º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa

Conheça o processo de escolha do conteúdo programático e os desafios de se organizar um evento anual de repercussão internacional.

pág. 7

# editorial

## CONVITE ÀS MUDANÇAS

*Definida em agosto último pelo Grupo de Implementação da Visão (GIV) como uma das prioridades do IBGC, a área de comunicação do Instituto assume mudanças em sua estrutura e novas perspectivas.*

*Instrumentos de comunicação, as modificações chegaram à newsletter, boletim, website e na atividade de divulgação dos eventos, publicações e premiações.*

*Os trabalhos remontam à ação paralela entre o estabelecimento do planejamento estratégico e às atividades e debates ocorridos nas reuniões do Comitê de Comunicação. O processo proporcionou a reformulação do Boletim Eletrônico semanal; o desenvolvimento do novo website, cujo lançamento acontece neste mês; a contratação da empresa de comunicação Planin, hoje responsável pelos trabalhos de Relações Públicas, Assessoria de Imprensa e de Comunicação; além da nova proposta para a Newsletter.*

*O atual informativo impresso do IBGC, disponível aos associados trimestralmente, propõe-se a transmitir o conteúdo dos eventos, palestras e fóruns promovidos pelo Instituto aos associados que não puderam participar e prover material de consulta àqueles que participaram. Sua proposta inicial de caráter informativo se mantém, mas assume novo projeto gráfico, cores, ganha quadros, fotos e mais páginas.*

*O conteúdo também acompanha o processo e novas matérias são introduzidas. A abordagem inclui além da cobertura das atividades do Instituto, as matérias extra-eventos, focadas no universo da governança corporativa.*

*Coberturas e matérias dividem espaço com o Editorial (ou Artigo, de acordo com a edição), seção criada para referendar o leitor com o posicionamento do Instituto ou de seus autores sobre temas de Governança.*

*A mudança ultrapassa as páginas internas: a partir desta edição, a Newsletter recebe o nome de "IBGC em Foco", pois se revelou um meio de manter e melhor estabelecer a identificação com o leitor.*

*O IBGC é hoje referência em termos de Governança Corporativa no Brasil, com reconhecimento internacional, fruto do trabalho realizado desde sua fundação e do intercâmbio estabelecido com entidades nacionais e internacionais mais relevantes em governança.*

*A fim de manter tal reconhecimento, definiu-se a adoção de atividades pró-ativas ligadas também à comunicação. Simultaneamente, ocorre a revitalização do Comitê de Comunicação com novos membros, o que certamente contribuirá para a melhoria de todo o processo; além da internalização de ações de comunicação no Instituto.*

*Esperamos, dessa forma, atender às demandas de nossos associados e leitores atentos aos debates, desenvolvimentos e aprofundamentos do tema Governança Corporativa.*

## ► Google, uma empresa nada tradicional

Usuários, funcionários e anunciantes revelam-se os pilares da companhia num processo de interdependência

Com visão de negócios que, ao casar criatividade com inovação, resultou numa trajetória de crescimento, o Google em pouco tempo obteve valor de mercado de 160 bilhões de dólares e vem garantindo a sua continuidade.

Há apenas dois anos no Brasil, e com cerca de oito de existência, o Google faz parte do cotidiano do brasileiro. Ao pensar em realizar uma busca na Internet, a primeira palavra que vem à cabeça é Google, sem que a empresa utilize de ferramentas de marketing. Conhece-se o Google no 'boca a boca'. E foi essa forma de divulgação que fez com que a empresa alcançasse hoje 86% de participação no mercado de busca.

Para mostrar essa visão empresarial, o IBGC convidou Alexandre Hohagen, o seu presidente no Brasil, a participar da palestra de agosto, em São Paulo. O palestrante iniciou o discurso revelando a dinâmica interna da empresa: "Nossa maneira de trabalhar é 'seja rápido: primeiro lance a novidade e depois responda ao *feedback* do mercado'". E continua: "No Google inovação não está vinculada só aos produtos e sim ao dia-a-dia da companhia. Estimulamos todos os colaboradores da companhia a desafiar tudo e todos e os encorajamos à discussão, à reinvenção constante e à rapidez".

"O caos estruturado é realmente estimulado na companhia e isso cria uma situação diferenciada", afirma. Em comparação a outras empresas, Hohagen

explica que o Google, por dispor de poucas regras, nessas situações incentiva o encontro de respostas. "Isso faz com que muitas vezes se repense processos que acabam sendo refeitos", complementa.

Outro ponto importante na gestão da empresa, segundo Hohagen, é o fato do foco estar nos usuários e não nos competidores. "É claro que sabemos que o Google está inserido num ambiente bastante competitivo e olhamos os movimentos de mercado, mas isso não determina as nossas ações estratégicas dentro da companhia. Hoje, quem determina, em grande parte, o caminho pelo qual o Google segue são os usuários. E essa é uma grande mudança na forma de ver o processo de inovação e o foco estratégico."

*"No Google  
inovação não está  
vinculada só aos  
produtos e sim  
ao dia-a-dia da  
companhia"*

(Alexandre Hohagen)

No Google, são os usuários que definem se um produto vai sobreviver ou não e, dessa forma, têm responsabilidade no processo de inovação da empresa. "Quase todos os produtos do Google são chamados de produtos Beta, pois consideramos que eles ainda estão em desenvolvimento", explica Hohagen.

Em resumo, segundo ele, o olhar da empresa para a inovação está focado em duas principais noções para que possa continuar crescendo: a primeira é "a não perfeição instantânea". Um conceito focado na rapidez, agilidade, lançamento dos produtos e espera do *feedback* dos usuários, num processo de melhoria

### A BUSCA PELA RENTABILIDADE

98% da receita do Google provém dos anúncios, também denominados links patrocinados. Esse links aparecem no lado direito da página de resultados de busca. Cada vez que uma pessoa clica num anúncio para ver o produto, o Google recebe alguns centavos desse anunciante. Esse sistema fez com que a empresa faturasse no ano passado perto de 12 bilhões de dólares, representando 99,9% do faturamento no mesmo ano.

Para Hohagen, como consequência, "o Google mudou completamente a maneira de se relacionar com os clientes. Primeiro, porque possui um vínculo com a intenção de compra e, segundo, porque o cliente só vai pagar se alguém fizer um clique no anúncio dele, ou seja, está vinculado a performance". Além da busca, os anúncios aparecem também em sites de parceiros.

continua. E a outra é “a idéia surgindo de todos os lados”, na qual qualquer pessoa pode contribuir para a melhoria dos produtos Google.

Hohagen chama a atenção para o conceito 70, 20 e 10, incorporado pela empresa. “70% dos funcionários do Google no mundo têm de se dedicar ao ‘coração da companhia’, que no nosso caso é busca e publicidade; 20%, a projetos correlacionados; e, o mais interessante, 10% para projetos totalmente pessoais.” O Picasa, produto que organiza fotos nos computadores, é um dos exemplos de projeto pessoal desenvolvido por funcionários do Google.

Segundo o palestrante, o diretor executivo nos EUA, e também presidente do Conselho Executivo, Eric Schmidt, define o Google como “um supercomputador espalhado pelo mundo inteiro”, cujos usuários atuantes e satisfeitos são capazes de atrair anunciantes, que, em maior número, viabilizam a contratação e o aperfeiçoamento de melhores talentos, num processo de interdependência.

#### HISTÓRICO

O Google foi criado em 1998 por dois estudantes Ph.D da Universidade de Stanford, Estados Unidos, Larry Page e Sergey Brin. A partir de 2003 começou a sua expansão internacional. Dois anos depois, abriu a operação no Brasil. Atualmente possui, no mundo, 13 mil funcionários e 40 escritórios. No Brasil, são 150 pessoas. Parte trabalha no Centro de Pesquisa e Desenvolvimento para América Latina, localizado em Belo Horizonte, e parte nos setores de comercialização, marketing e gestão da companhia, em São Paulo.

## ► De quem é a responsabilidade?

### Administradores e Pessoa Jurídica na mira da lei e do Seguro D&O

Dois pontos de vista complementares compuseram o penúltimo Fórum de Debates do ano. Em outubro, o IBGC convidou o advogado Antônio José Monteiro do escritório Pinheiro Neto e os consultores Renato Perosa e Guilherme Mendes, ambos da Aon Consultores de Seguros e Benefícios, para discutirem o tema “Responsabilidade dos Administradores”. A intermediação ficou a cargo do coordenador dos fóruns do Instituto, Paulo Conte Vasconcellos.

Enquanto Monteiro demonstrou as delimitações e limitações legais com as quais os administradores estão sujeitos em seu cotidiano de decisões; Perosa apresentou o conceito, o panorama e os principais critérios de cobertura e de exclusão de um plano de seguro focado nos agentes de decisão, o D&O – Directors & Officers Insurance.

Monteiro abordou a responsabilidade dos administradores por atos de gestão em três diferentes ângulos. Antes definiu o conceito de administrador como “aquele que faz a gerência da sociedade no dia-a-dia, aquele que toma decisões que erradia

através da sociedade para o mercado em geral, incluindo o conselheiro de administração, sócio, diretor contratado, estatutário, administrador não-sócio, etc.; enfim, o gestor da sociedade”.

Os administradores respondem e são avaliados no aspecto responsabilidade por órgãos administrativos, como Receita Federal, INSS, Procon, IBAMA, CVM – Comissão de Valores Mobiliários, agências reguladoras, CADE – Conselho Administrativo de Defesa Econômica, entre outros. Assim como devem obedecer a diferentes campos do direito: Lei das Sociedades Anônimas, Lei Antitruste, Direito Previdenciário, Código Tributário, Código Civil, Direito Ambiental, etc.

#### AS HIPÓTESES

A primeira hipótese apresentada por Monteiro refere-se aos atos praticados de acordo com as limitações dos poderes conferidos ao gestor pelo contrato social. Segundo o palestrante, se o administrador praticar um ato de gestão no interesse da companhia dentro dos limites que lhe são impostos pelo contrato social, sem extrapolar seus poderes, quem responde é

a empresa. “Se ele provar que teve a cautela que se espera de um homem comum, que no direito romano nós advogados chamamos de ‘bom pai de família’, não se espera que ele seja responsabilizado pelos seus atos”, afirma baseando-se na regra geral do Novo Código Civil (NCC).

No entanto, quando o administrador pratica um ato de gestão que extrapola suas funções, ele passa a responder pessoalmente por suas ações. Nessa segunda hipótese, Monteiro aponta o surgimento de uma controvérsia, “porque se estabeleceu uma determinada regra em que não existe um consenso”. O artigo em discussão é o de nº 1015 do NCC, no qual se determina três momentos em que a sociedade deixa de ser responsabilizada e o administrador passa a responder integralmente. Primeiro se a limitação de poder estiver expressa em contrato; segundo, quando terceiros estão cientes dessas limitações por parte dos administradores, que naquele determinado ato extrapolou suas funções; e terceiro, se a negociação, mesmo que em nome da sociedade, tratar-se de objeto estranho à atividade da empresa.

“O artigo obriga terceiros a serem mais exigentes do que o normal”, aponta Monteiro. O novo dispositivo, de acordo com o advogado, não segue a tendência mundial de visão pragmática, por apresentar um caráter subjetivo. Ele acredita que essa questão será aclarada por jurisprudência.

Entretanto, a crítica a esse dispositivo trata da dificuldade e limitações com que o administrador tem de lidar em seu cotidiano de decisões, observam Monteiro e Perosa. E é justamente sobre o princípio da impossibilidade de tudo saber que se fundamenta o seguro D&O, relata o consultor. Para tanto, os gestores procuram departamentos especializados, auditores externos, entre outros, para embasar suas decisões, afirma. Segundo ele, os administradores “passaram a ter uma conscientização maior sobre os riscos e vieram a procurar por uma proteção financeira” (leia breve histórico sobre D&O no Brasil no quadro 1 da pág. 6).

Na última hipótese apresentada por Monteiro, a responsabilização do gestor ocorre na prática de atos por dolo e culpa no desempenho de suas

funções. Entende-se por dolo, a intenção de, e culpa, negligência. “Às vezes parece óbvio isso, mas em situações limites, muitas vezes o administrador imagina-se prestando um serviço à sociedade”, diz o advogado.

Enquanto ambos os aspectos são tratados igualmente em termos de responsabilidade legal, quando observados como critérios de cobertura do Seguro D&O, revelam-se em campos opostos. O primeiro representa uma das principais exclusões ao plano, já o segundo, principais coberturas. “Todavia a seguradora não tem poder de justiça e garante a cobertura até não caber mais recurso. E se comprovar que existiu o dolo, aí a seguradora poderá entrar com uma ação de regresso para reaver os valores”, explica Perosa.

#### **ALVO E PROTAGONISTA**

Em regra geral, os bens particulares dos administradores não respondem pelas dívidas da sociedade. Porém, em determinados casos, pode ser utilizado um mecanismo para atingir diretamente os bens do administrador: a desconsideração da personalidade jurídica; somente permitido quando comprovados fatores de ordem objetiva – demonstração de confusão patrimonial; e subjetiva - prova de insolvência e demonstração do desvio de finalidade. “A todo o momento é aquela história dos sócios ricos e sociedade pobre.” Segundo Monteiro, se provar que o administrador geria os recursos da sociedade no seu próprio interesse, obtém-se a desconsideração da personalidade jurídica.

Foi com a Lei Previdenciária que este preceito foi aplicado pela primeira vez. “Acreditava-se que descontar o INSS do empregado e não recolher era apenas um ato de gestão de empresa em crise. Apropriação indébita é crime.” E continua: “Na jurisprudência tributária, os casos são muito mais frequentes, já no civil, dificilmente se consegue a desconsideração”.

“Em muitos casos a própria empresa está se valendo dessas regras para moralizar a gestão. Desmistificar a idéia de que tudo que o administrador fizer estará sob a salvaguarda da sociedade”, observa Monteiro. Importante ressaltar que quando terceiros forem

prejudicados e agirem de boa-fé têm o direito ao ressarcimento, independentemente de quem será responsabilizado.

### SEGURADO

No centro da cobertura do Seguro D&O figuram os administradores, que para serem os beneficiários têm de ser réu de um “processo relacionado a um ato de gestão praticado no exercício das atribuições da sociedade”. “O seguro funciona a base de reclamação e se propõe a garantir a responsabilidade civil do administrador”, informa Perosa.

Contratado pela Pessoa Jurídica, o Seguro atende a todos os segurados (ou seja, administradores) simultaneamente, dentro da importância segurada, e funciona como uma conta corrente, que a cada utilização vai deduzindo do montante contratado inicialmente. A cobertura é dividida em duas etapas: custos de defesa, englobando custos de processo e honorários advocatícios, “limitados pela razoabilidade”; e condenações pecuniárias – “quando não houver mais possibilidade de recurso e o gestor for condenado a pagar”. Em geral, explica Perosa, o Seguro “garante o custo com o processo, depósitos recursais e não o valor da multa em si, que foi cobrado do administrador, e tem caráter punitivo”.

“A contratação de um Seguro D&O não pode estar pontuada pela possibilidade concreta e visível da ocorrência de um sinistro, mas sim pelo anseio de proteção contra um acontecimento futuro, incerto e não mensurável”, afirma apresentação do consultor da Aon. O Seguro é contratado em base anual e se caracteriza pela “retroatividade ilimitada para fatos geradores desconhecidos pelo segurado e tomador”. O preço médio que se paga de D&O no Brasil é de R\$ 6 mil a R\$ 30 mil a cada milhão contratado, afirma Perosa.

Dentre as medidas preventivas que o administrador deve aplicar, citadas pelo palestrante, está a adoção das melhores práticas de governança corporativa e a manifestação e documentação de quando o gestor for voto vencido, por exemplo. A última medida citada foi a contratação do Seguro D&O: “Uma maneira de resguardar o patrimônio pessoal do administrador, e também uma blindagem para o balanço da empresa, porque dificilmente uma sociedade de grande porte

deixará de defender seu executivo, quando este estiver no pólo passivo da reclamação”.

Dentre as exclusões, além do já citado ato doloso, figuram “as reclamações pré-existentes no momento da contratação, multas e garantias (salvo com relação à defesa), culpa equiparável ao dolo e reclamações sobre fatos não inerentes à posição do administrador”. O Seguro pode ser definido pelo conceito *All Risk*, pois se a reclamação não consta entre os itens de exclusão automaticamente estará coberta.

No entanto, há uma lacuna quando se pensa na atividade desenvolvida por uma pessoa física como conselheiro de diferentes empresas. “Todas as sociedades teriam de ter o Seguro, o que não acontece nem no exterior”, apontam Mendes e Perosa. “Existem algumas variações para minimizar isso, mas com foco na Pessoa Jurídica. O conselheiro não tem como contratar hoje uma apólice para garantir seus riscos.” Mendes informa que nos EUA, os executivos exigem o Seguro, o que reflete em 98% de companhias contratantes do plano. O quadro mostra-se comum também na Europa, com a diferença de não ser tão caro, revela. Em ambos os mercados, o D&O faz parte do pacote de benefícios exigidos por executivos, já no Brasil, de acordo com Perosa, o Seguro figura majoritariamente como um diferencial oferecido pelas empresas.

### D&O NO BRASIL

Foi a partir da vinda de alguns executivos, principalmente, norte-americanos e europeus, para assumirem cargos de gestão, entre 1997 e 1998, que o Seguro D&O chegou no Brasil. Outro fator foi a captação de recursos na Bolsa de Valores de Nova York, onde a legislação e mecanismos norte-americanos revelaram-se mais rígidos do que o padrão brasileiro da época.

Com o tempo o Seguro no Brasil acabou por ingressar novas coberturas, a exemplo de a própria empresa poder entrar com reclamação contra seu administrador; e nesse caso, ser agente e beneficiária da ação.

Atualmente são aproximadamente 850 apólices de D&O vigentes no mercado, com um volume de prêmios emitidos no ano passado por volta de R\$ 100 milhões. E de acordo com o consultor da Aon, as condições gerais do Seguro são adaptadas à legislação local.

# ► Os bastidores do 8º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa

## A importância da sinergia entre governança e sustentabilidade

Organizar o Congresso do IBGC mostra-se a cada ano uma missão mais complexa, afirma Sandra Guerra, coordenadora do Comitê do Conteúdo Programático do Congresso. Principal evento promovido pelo Instituto, o Congresso Brasileiro de Governança Corporativa “hoje pauta a agenda do país sobre governança. E, quando se atinge essa posição de referência, tem de ter ainda mais atenção quanto à prestação de contas (*accountability*) em relação às responsabilidades”, revela.

A abrangência do Congresso do IBGC ultrapassa a fronteira brasileira, pois, segundo Guerra, trata-se também do “principal evento sobre governança da América Latina”. Além de “nos últimos três anos ter superado, em número de participantes, o mais importante evento mundial em governança corporativa: o Congresso Anual do International Corporate Governance Network (ICGN)”.

Para Guerra, o desafio inicial na organização do Congresso foi dispor o seu conteúdo de forma clara quanto à abordagem que nortearia o tema *Sustentabilidade e Governança: Estratégia para a Perenidade das Organizações* no evento. O objetivo era que o Congresso contemplasse dois pontos: a discussão da sustentabilidade acontecendo no âmbito das empresas; e, em segundo, a sinergia existente entre sustentabilidade e governança e “servir, efetivamente, para esclarecer que sustentabilidade não está dissociado de obtenção de criação de valor”, conforme serão evidenciados ambos os pontos nas sessões.

A sinergia, explica o presidente do Conselho de Administração do IBGC, José Guimarães Monforte, deve-se “à governança corporativa, em sua essência, buscar a perenidade das organizações. Sendo ela o sistema que concentra o poder decisório nas organizações empresariais, a governança deve procurar o equilíbrio nas relações, permitindo que o processo de criação de valor seja sustentável no longo prazo”.

Guerra complementa exemplificando que “um dos quatro princípios da governança é a responsabilidade corporativa, que direciona o olhar da empresa, na execução de suas atividades, a levar em consideração as distintas partes envolvidas na governança corporativa”.

O segundo desafio na organização do Congresso, foi reunir pessoas com o perfil correto para cada sessão e proporcionar debates sob óticas distintas. Essa etapa teve como agravante o fato de serem profissionais, tais como principais executivos de grandes empresas e presidentes de conselhos de administração, com agenda pessoal restrita.

### OS PALESTRANTES

A intenção de agrupar numa mesma sala experiências diversas e particulares pode ser acompanhada já na primeira sessão do Congresso, que reúne representantes de empresas profundamente envolvidos com a sustentabilidade. Situação verificada na união entre Pedro Passos, um dos co-presidentes do Conselho de Administração da Natura; David Feffer, presidente da Suzano Holding SA e presidente do Conselho de Administração da Suzano Papel e Celulose; e Marcelo Corrêa, principal executivo do Grupo Neoenergia e conselheiro em diversas concessionárias de energia do grupo, tais como: Coelba (Bahia), Celpe (Pernambuco) e Cosern (Rio Grande do Norte). “Dessa interação resultará o tipo de contribuição prática que esperamos de todos os painéis”, afirma Monforte (veja o resumo do conteúdo das sessões do Congresso no quadro das págs. 8 e 9).

Entre outros, a lista de palestrantes do 8º Congresso inclui alguns dos principais líderes empresariais brasileiros como os presidentes da Braskem, José Carlos Grubisich; da Energias do Brasil, Antônio Martins da Costa; da VCP, José Luciano Penido; da Petros, Wagner Pinheiro de Oliveira; da CPFL, Wilson Ferreira; e da PREVI, Sérgio Rosa; além do

presidente do Conselho da Embraer, Maurício Botelho; a presidente da CVM, Maria Helena Santana; e o superintendente geral da Bovespa, Gilberto Mifano. Entre os palestrantes estrangeiros, o principal executivo do Global Corporate Governance Forum (GCGF), Philip Armstrong.

#### **ESTRUTURA DE PROPRIEDADE**

Um momento já tradicional nos Congressos do IBGC é discutir, na última sessão, o assunto que norteará a agenda temática do Instituto no próximo ano. A deste ano focará o tema *Estruturas de propriedade: há novas realidades societárias tomando forma no país?* Monforte justifica essa escolha: "Atualmente há uma

pressão sobre o setor privado que tem suas raízes na sucessão de gerações proprietárias, na separação entre propriedade e gestão, na possibilidade de crescer por prazos mais longos e ter de buscar os recursos para isso, e, não menos importantes, nos desafios da globalização que requerem competitividade, inclusive custo de capital baixo".

Segundo Monforte, nos últimos anos, especialmente a partir de 2004, "tem havido uma evolução fantástica no mercado de capitais brasileiro e que coincide com um momento importante de transição para as organizações empresariais".

## **O QUE ESPERAR DAS SESSÕES DO 8º CONGRESSO**

### **1ª SESSÃO**

#### **Sustentabilidade e a formulação de estratégia no Conselho**

Composta só por conselheiros, com vivência em empresas que, ao estabelecer a sua estratégia de negócio para a companhia, levaram em consideração os aspectos de sustentabilidade. A proposta consiste em debater qual a responsabilidade do conselheiro em relação ao tema e como a questão da sustentabilidade vem sendo tratada no âmbito do Conselho.

### **2ª SESSÃO**

#### **Um caso pioneiro de sustentabilidade**

Essa sessão traz o exemplo do Banco Real/ABN AMRO. A Instituição possui um programa de sustentabilidade bastante amplo e que, por ser pioneiro, está em fase de maturação, tendo sido ajustado em várias etapas.

### **5ª SESSÃO**

#### **Demandas dos provedores de capital**

A proposta é saber quais são os quesitos relacionados à sustentabilidade e governança demandados pelos provedores de capital. Essa sessão reúne diferentes perfis de participantes: dois representantes de fundos de pensão, sendo um do Canadá e outro do maior fundo de pensão nacional, além da presença de um representante de um organismo multilateral que, além de conceder crédito, aporta capital às empresas.

### **6ª SESSÃO**

#### **A perspectiva internacional para as empresas frente à realidade do planeta**

A segunda sessão individual conta com o principal executivo do GCGF (Global Corporate Governance Forum), Philip Armstrong. A expectativa é conhecer as tendências e iniciativas mundiais. O GCGF foi fundado pelo Banco Mundial e pelo IFC, com apoio da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico), para promover programas que criem condições de desenvolvimento de práticas de melhor governança nos países emergentes.



## A EVOLUÇÃO DA TEMÁTICA

Para Monforte, ao adotar a prática de agenda temática a fim de ordenar os debates e consolidá-los, buscando transformar as contribuições em utilidade, os temas escolhidos representaram uma ampliação gradual do escopo das discussões.

Num primeiro momento, o foco era o de explorar o tema da governança dentro da realidade brasileira, da nossa cultura, do nosso sistema de leis, dado que “a quase totalidade das referências nos remetia a modelos alienígenas”, afirma Monforte. A seguir a discussão ampliou-se para envolver, já dentro do modelo brasileiro, a participação de todos os

agentes que de alguma forma integram ou impactam os sistemas de governança, os *stakeholders*. Estes dois anos pertenceram ao ciclo onde ainda predominava a divulgação das melhores práticas, buscando obter a adesão do maior universo possível de empresas. “Isso foi conseguido e passou-se, então, para a fase da legitimidade. A governança deveria se legitimar não só pelo vetor legalista, mas também, e principalmente, porque ela contribui para a criação de valor. Daí o tema de 2006 [*Governança Aplicada: a Eficácia do Conselho de Administração*]. Neste ano de 2007 foi sobreposta a variável tempo sobre o tema da eficácia”, conclui Monforte.

### 3ª SESSÃO

#### Sustentabilidade na prática: a implementação da estratégia

A proposta consiste em conhecer situações em que a implementação de uma estratégia levou em consideração a questão da sustentabilidade. O debate gira em torno de como os executivos fazem para que a estratégia, e a motivação que está por trás dela, permeie toda a organização; quais as dificuldades que surgem no meio do caminho; e o que eles aprenderam com a implementação de estratégias dessa natureza.

### 4ª SESSÃO

#### O foco nos resultados trimestrais e seu impacto nas estratégias de longo prazo

Este é um debate que traz muita polêmica. Questiona em que medida os resultados trimestrais com excessivo foco no curto prazo podem comprometer os resultados no longo prazo.

### 7ª SESSÃO

#### Painéis simultâneos

O Painel A: **O dever fiduciário dos administradores**, ou seja, o dever do conselheiro no que se refere ao princípio de prestação de contas (*accountability*), aborda a responsabilidade do conselheiro do ponto de vista jurídico. O segundo (B), **Métricas de Sustentabilidade**, discute os aspectos e as ferramentas que norteiam os indicadores de sustentabilidade. Já o Painel C, **Governança contribuindo para a sustentabilidade da empresa familiar**, discute como as práticas baseadas nos princípios de governança podem contribuir para que a empresa familiar se perpetue. O foco do Painel D é **Sustentabilidade independente do tamanho das empresas**. Toda companhia, não importa o seu porte, pode começar a adotar práticas diferentes das que vinha optando, almejando a sustentabilidade nos setores: econômico, social e ambiental.

### 8ª SESSÃO

#### Estruturas de propriedade: há novas realidades societárias tomando forma no país?

Último painel do Congresso questiona o estágio das mudanças de estrutura societária nas empresas, além de introduzir a agenda temática para o próximo ano.

## ► Sustentabilidade vista em três diferentes ângulos

Das etapas e dificuldades de uma empresa que aposta na sustentabilidade à ótica dos investidores e conselheiros

Três experiências distintas com o tema sustentabilidade enriqueceram o Fórum de Debates de agosto, em São Paulo. De um lado, o relato do diretor executivo da Axial Participações, empresa que optou por investir em negócios dedicados ao desenvolvimento de produtos ambientalmente saudáveis, Ralph Wehrle. De outro, o conhecimento de um consultor das áreas de Sustentabilidade e de Gestão de Risco, Paulo Vanca; e, por fim, a vivência do assessor para Responsabilidade Social da presidência da APIMEC Nacional (Associação dos Analistas e Profissionais de Investimento do Mercado de Capitais), Roberto Gonzalez. A intermediação ficou sob a responsabilidade do coordenador dos fóruns de debate do Instituto, Paulo Conte Vasconcellos.

Segundo Wehrle, no caso da Axial, a visão do sócio investidor baseou-se na percepção de existir uma demanda por produtos sustentáveis, oferecendo oportunidade para novos tipos de negócios. “O momento da mudança está aí, e nós estamos em via de colher os frutos que começamos semear há 10 anos, quando abrimos a empresa.”

Entre 2001 e 2002, a Axial investiu em três empresas, que hoje estão se consolidando em termos de processos internos e de venda. Segundo Wehrle, atualmente a Axial está se preparando para levar duas dessas empresas para uma segunda rodada de investimentos, e também possui outros projetos em via de finalização.

No entanto, afirma que, para se chegar ao atual patamar, muitos degraus foram calcados. “Uma das grandes dificuldades do processo é encontrar pessoas para administrar pequenas empresas. Quando as empresas crescem, os elos mais fracos da corrente sempre acabam mudando de lugar, e a corrente não é suficientemente forte para ter o crescimento sustentável. Nesse caso, trata-se realmente de capital de risco”, frisa o palestrante.

Durante sua trajetória, a Axial percebeu que havia a necessidade de incorporar o discurso da sustentabilidade, o que incorreu em uma série de procedimentos. Juntamente com processo de conscientização de seus funcionários, desenhou programas de mudanças, como, por exemplo, compreender qual a razão da empresa e modificar a forma de relacionamento com as empresas investidas. Além de ter, em 2004, desenvolvido um trabalho com indicadores do Global Reporting Initiative (GRI).

Essas iniciativas levaram a empresa a elaborar uma proposta para que pudesse buscar, nessa nova etapa, outros investidores. A idéia foi apresentar novas oportunidades de negócio a outros investidores - inicialmente na área de agronegócio - em paralelo ao atual, que criou a Axial. “Os investidores que nós queremos abordar são investidores que tenham uma visão de longo prazo e de mundo, e não de mercado financeiro.”

### A ÓTICA DO INVESTIDOR

Para Roberto Gonzalez, no entanto, “também a cultura do mercado de capitais está incorporando cada vez mais a questão da sustentabilidade”. Hoje existem mais de 16 fundos que investem em ações de empresas com a visão da sustentabilidade e esses fundos possuem um patrimônio de mais de um bilhão de reais, segundo Gonzalez.

“Acredito ser importante que tanto o empreendedor, o capital de risco, quanto o mercado de capitais tenham essa visão. Estamos falando em perenidade das empresas, e isso o mercado financeiro também quer. Ninguém investe numa empresa pensando em sua extinção, ao contrário”, observa o palestrante.

Gonzalez e Wehrle concordam quanto à visão de mercado ser ‘imediatista’. Entretanto, Gonzalez acredita que ela possa ser transformada. Para ele, o mercado financeiro deve apresentar também visão de longo prazo e consistência nas informações. “Os analistas

estão começando a perceber isso e, aos poucos, incluem em suas análises a governança corporativa com seus princípios e pilares, a responsabilidade social e a sustentabilidade das empresas”, afirma. Aponta ainda para a existência de analistas de corretoras tradicionais iniciando a inclusão de questões da sustentabilidade em sua atividade. Enquanto que para o investidor, “apesar de ter havido uma evolução”, segundo o palestrante, deve existir a “conscientização de que quem quiser ser um investidor socialmente responsável ainda tem de pesquisar muito, questionar muito a empresa. As informações ainda não estão claras quanto ao item sustentabilidade”.

Por outro lado, segundo Gonzalez, quando se fala em perenidade, há dois pontos que devem ser avaliados: o operacional e o estratégico do Conselho de Administração. “O Conselho está ligado aos valores e princípios da empresa e deveria levar os seus conselheiros a discutir a sustentabilidade. Porém, efetivamente, isso não vem acontecendo”, frisa.

A respeito do tema, o consultor Paulo Vanca é categórico: “As empresas estão sustentáveis, não são sustentáveis”. “Se analisarmos a lista das maiores empresas de 20 anos atrás, veremos que menos de um terço ainda existe. Ou seja, é muito difícil manter a sustentabilidade”, revela o palestrante.

Vanca participou de um estudo para averiguar por que as empresas perdem a sustentabilidade, cujo resultado apontou quatro fatores críticos de sustentabilidade: reputação, rentabilidade, continuidade operacional e crescimento ou inovação.

No primeiro, observou-se que quando a empresa perde a reputação, automaticamente, de um lado, começa a perder bons talentos e, de outro, seus clientes e fornecedores. E sem rentabilidade, o segundo fator crítico, a empresa não consegue investir nem pagar em dia seus funcionários, resultando também na perda de reputação. Já o terceiro fator, a continuidade operacional, o palestrante cita o exemplo da perda da licença ambiental de determinada empresa por uma razão qualquer e por isso não ter condições de fornecer o seu produto. E, por fim, se uma organização não cresce num cenário onde cada vez mais há a consolidação de empresas, então, será comprada por outra que deseja obter mais escala de produção.

A fim de evitar essa situação, segundo Vanca, faz-se necessário que a organização disponha de “uma central de controle de riscos”. “Depois que a empresa atinge o patamar da sustentabilidade, ela fica numa posição só de perdas. Leva-se 20 anos para conseguir reputação e pode-se perdê-la em 10 minutos. Por isso, vejo a gestão de riscos quase como um sinônimo de sustentabilidade”, avalia o palestrante.

## DEPOIMENTOS

### CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO VERSUS SUSTENTABILIDADE

*Empresas que incluem a sustentabilidade na agenda de seu conselho de administração são uma exceção, segundo os participantes do Fórum*

“Eu tenho como principal atividade profissional participar de conselhos de administração e posso dar o testemunho que, embora a sustentabilidade esteja na mídia e seja um assunto bastante comentado atualmente, em termos de conselho de administração ainda existe bastante desconhecimento sobre o tema.” (Paulo Conte Vasconcellos)

“Acredito ser importante que o conselheiro informado a esse respeito [sustentabilidade] leve o tema para os conselhos em que participa.”

“Infelizmente, ainda existem muitas empresas que acreditam que sustentabilidade é um assunto do diretor executivo com a diretoria e não do conselho de administração.”

“Pergunto: quantas atas dos conselhos de administração das 34 empresas do ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial), da Bovespa, tratam do tema sustentabilidade? Os conselheiros têm perfil para debater o tema? Já que se tem dinheiro aportado nessas empresas, existem investidores querendo saber sobre sustentabilidade: Por que as empresas não tornam isso público? Aí entra o papel do Conselho.” (Roberto Gonzalez)

### EXPERIÊNCIA AXIAL

“É responsabilidade fundamental do conselheiro da Axial ser o guardião da sustentabilidade. E para que isso aconteça é necessário, na minha visão, que o conselheiro desenvolva uma compreensão de mundo e uma visão estratégica de aspectos relevantes econômicos, sociais e ambientais.” (Ralph Wehrle)

## ► IBGC publica 3º Caderno de Governança

Instrumento para o gerenciamento de riscos corporativos, o Guia é apresentado em evento ao mercado

No fim de setembro, o IBGC lançou, num seminário organizado durante o dia inteiro na Bovespa, o Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos, 3ª publicação da série Cadernos de Governança Corporativa.

Para o vice-presidente do Conselho de Administração do Instituto, Mauro Rodrigues da Cunha, que falou na abertura do evento, esse caderno “destaca-se pelo empenho dos membros do Sub-Comitê de Gerenciamentos de Riscos Corporativos (Comitê de Finanças e Contabilidade) que se envolveram num processo intenso de discussões que durou dois anos. Todos desenvolvendo um trabalho voluntário”. Outro item salientado por Cunha é o fato desta ser “a primeira vez que o IBGC produz um documento com a destacada participação dos membros do Capítulo Rio de Janeiro. Um exemplo de que o Instituto visa expandir cada vez mais a sua atuação e a sua influência nacionalmente”, relata.

De acordo com o conteúdo do documento, a importância de sua elaboração deve-se a dois fatores: à disseminação e uniformização dos conceitos, por se “acreditar que o tema gerenciamento de riscos corporativos ainda é pouco conhecido por uma considerável parcela dos conselheiros das organizações brasileiras”; e à divulgação dos seus benefícios, tais como preservar e aumentar o valor da organização, além de promover maior grau de transparência.

No item Metodologia de Implantação, o Guia traz seis passos para se implementar a área de gerenciamento de riscos numa empresa. No entanto, Eduarda La Rocque, responsável pelo comitê que elaborou o caderno, esclarece: “Trata-se de um guia de orientação geral, flexível. Não inclui diretrizes. As metodologias, ferramentas e estruturas dependerão das especificidades de cada empresa”.

Outro tema de destaque no Guia é o papel do Conselho de Administração no gerenciamento de riscos. “Para que o Conselho de Administração possa efetivamente identificar, priorizar e garantir a gestão eficaz da exposição da organização aos riscos de sua atividade, ele deve apresentar uma atitude pró-ativa, definindo os parâmetros básicos e requerendo informações baseadas no modelo de Gerenciamento de Risco Corporativo (GRCorp)”, diz o texto. “O Conselho tem de ser patrocinador ardoroso da disseminação da cultura de riscos”, complementa La Rocque.

Quanto à relação do Gerenciamento de Risco Corporativo, governança e sustentabilidade, o Guia frisa: “O GRCorp preserva e agrega valor econômico à organização, contribuindo fundamentalmente para a realização de seus objetivos e metas de desempenho, representando mais do que um mero conjunto de procedimentos e políticas de controle. Além disso, facilita a adequação da organização para requerimentos legais e regulatórios, fatores críticos para sua perenidade”.

Sobre esse tema, Cunha exemplifica: “Um problema clássico de governança é aquele no qual o gestor assume riscos desnecessários ou mal calculados porque ele, pessoalmente, se beneficia dessa decisão, enquanto os principais (acionistas, fundadores e instituidores, no caso de uma fundação) sofrem as conseqüências desse risco”. Por isso, afirma, “é fundamental que a Administração, e principalmente o Conselho de Administração, como representante dos principais, tenham conhecimento e monitoramento dos riscos a

O lançamento do 3º caderno de governança evidencia casos práticos de gerenciamento de riscos corporativos



que estão sujeitos na companhia. A companhia ou a entidade, qualquer que seja a sua natureza, tem de assumir riscos, mas deve assumir riscos calculados”.

Cunha frisou ainda que “o IBGC espera que esse caderno seja um instrumento de grande utilidade para as companhias e, de fato, utilizado no seu dia-a-dia, não

só como uma ferramenta de consulta, mas de escolha de caminhos e de gerenciamentos estratégicos, além de ser uma porta para a implementação das melhores práticas de governança”.

• *A íntegra do Guia de Orientação para Gerenciamento de Riscos Corporativos está disponível no site do IBGC -www.ibgc.org.br*

## MOMENTO PARA O DEBATE: O EVENTO DE LANÇAMENTO

Tema de um dos painéis do evento, o Estudo de Caso da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) teve como palestrantes Gustavo Raposo, gerente de Riscos Operacionais, e Andréa Almeida, gerente de Riscos Financeiros. Na CVRD, a Gerência de Gestão de Riscos foi criada em novembro de 2004 e possuía foco voltado para o risco de mercado. Entre o final de 2005 e início de 2006, a área sofreu grande reestruturação, criando-se uma Gerência Geral e incluindo a Gerência de Riscos Operacionais. “Um modelo muito parecido com o adotado pelas instituições financeiras, porém adequado à corporação”, esclareceu Raposo para a reportagem do IBGC em Foco.

Segundo Raposo, apesar do pouco tempo de existência, “a área já conseguiu mostrar resultados interessantes para a companhia, tanto no que diz respeito ao controle do processo de concessão de crédito do cliente quanto a decisões financeiras”. No que tange à área de risco operacional, Raposo frisou que as iniciativas referem-se “ao dimensionamento de apólice de seguro, à redução de perdas operacionais, à unificação do processo de gestão de risco junto a outros ícones da empresa, onde se engloba temas não-tangíveis, como, por exemplo, saúde e segurança, aspectos humanos e sociais, meio ambiente e o relacionamento da empresa com a comunidade”.

Almeida comentou que após a “primeira grande aquisição fora do Brasil pela Vale, em 2006, foi necessário introduzir estratégias de mitigação de risco, como implantar programas de *head commodities* e de *head cambial*”.

Outro palestrante do evento, Jorge Brandão, coordenador do Núcleo de Gerenciamento de Riscos Corporativos da Companhia Energética de Minas Gerais - CEMIG, falou no evento sobre a importância de se

criar estruturas de gestão de riscos corporativos.

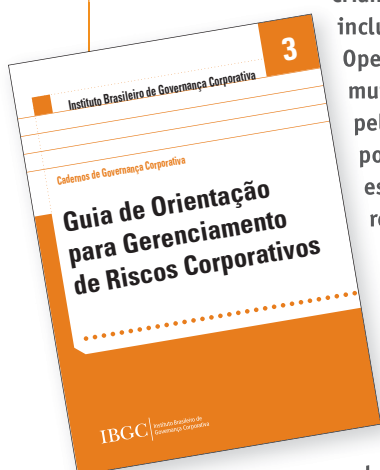
A estrutura de gerenciamento de riscos na CEMIG está subdividida por nível de atuação, respondendo a uma hierarquia, que tem no topo o Comitê de Gerenciamento de Riscos Corporativos, na seqüência, o Núcleo de Gerenciamento de Riscos Corporativos - ambos atuando no nível corporativo - e os Gerenciamentos de Riscos de Macro Processo e de Processos, cada qual com suas responsabilidades.

Entre outras, as responsabilidades desse Núcleo são de operacionalização das políticas de gerenciamento de riscos corporativos, elaborando e transmitindo os princípios, orientações e procedimentos conforme diretrizes estabelecidas pelo Comitê; implementar mecanismos para melhoria contínua da cultura de riscos e controles da CEMIG; e assessorar os gestores de riscos de macro-processo e processo na atualização periódica.

Professor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Roberto Lamb, outro palestrante do evento, comentou à reportagem desse veículo que “o Guia traz uma importante ferramenta do ponto de vista decisório. O seu grande mérito é trazer elementos para que o Conselho de Administração possa se estruturar com relação ao gerenciamento de riscos, e criar um comitê na área”.

De acordo com Lamb, “sempre que se tem um evento incerto, um evento no futuro (e o futuro é incerto), o resultado das ações de hoje só vão ser conhecidas no futuro. Quando este se revela, tanto pode-se ter a realização de uma grande oportunidade quanto um grande prejuízo, porque as apostas não se materializaram. Então, de certa forma, toda oportunidade envolve risco”.

Segundo Lamb, os conselheiros e os administradores de empresas sempre fizeram gerenciamento de riscos, porém de uma forma empírica. “O nível e a complexidade dos negócios têm se alterado. A concorrência, a entrada de novos competidores e a abertura dos mercados tornam os riscos à continuidade dos negócios cada vez mais complexos, a tal ponto que hoje precisam ser sistematizados. Daí a importância do Guia.”



## ► Empresa se reinventa a cada etapa sem se distanciar de seus princípios

Quando realização profissional e humana são o foco de uma organização

Préstes há completar 50 anos, a Promon, empresa essencialmente de engenharia, foi tema de evento promovido em setembro pelo IBGC em São Paulo, no qual Luiz Ernesto Gemignani, seu diretor-presidente e presidente do recém-criado Conselho de Administração, falou sobre inovação, organização e cultura na empresa.

Hoje, a Promon atua como projetista e responsável pela instalação de 50% de toda a energia elétrica gerada no Brasil - hídrica, térmica ou nuclear. Na área da tecnologia da informação e comunicação possui presença relevante em 30% de toda a infra-estrutura no país. Sua trajetória tem como marca o pioneirismo, relata Gemignani, a começar pelo seu modelo acionário: a Promon é integralmente controlada pelas pessoas que trabalham na empresa.

Este ano a organização apostou numa importante mudança: constituiu um Conselho de Administração (veja quadro na página ao lado). "Durante algum tempo víamos no nosso modelo de propriedade a não aplicação de algumas regras de governança. Hoje, mudamos de opinião e incorporamos ao nosso modelo muito da visão de governança corporativa que o IBGC apresenta", revela Gemignani. A discussão sobre a implantação do Conselho começou em 2005 e Gemignani afirma: "Ainda estamos aprendendo". Por outro lado, frisa: "Nós saímos dessa primeira etapa do processo mais fortalecidos do ponto de vista das forças de coesão na empresa".

Outra recente novidade em curso na organização refere-se à abertura de capital. "Estamos caminhando nesse sentido, pois hoje entendemos que é indispensável que a Promon olhe para o mercado de capitais como uma fonte importante de capacitação de recursos", pondera. Em resposta à indagação se a empresa abrirá o capital, Gemignani aponta: "A Promon como um todo, não; mas as subsidiárias, sim".

Segundo o palestrante, o aspecto inovação tem grande

peso na estratégia da empresa. "A Promon quer se diferenciar pela qualidade, não pelo preço." Para ele, na Promon, a inovação depende de elementos objetivos como liderança, estrutura organizacional, sistemas e processos; e se nutre, fundamentalmente, de um ambiente culturalmente favorável.

### A CULTURA É O QUE PERMANECE

"A cultura organizacional é a principal explicação para as muitas conquistas da Promon." O palestrante cita também como fatores positivos o reconhecimento obtido em vários campos de atividade, entre eles, o fato do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social ter concedido à empresa o financiamento do primeiro projeto de um ativo não-tangível, isto é, voltado ao ativo intelectual; e a sua capacidade de reinvenção.

A instituição dessa cultura na Promon deve-se à elaboração de uma carta de princípios, a Carta de Campos do Jordão, no ato seguinte à aquisição de sua participação acionária por um grupo de 11 funcionários no final da década de 60. Considerados jovens idealistas, esses funcionários "viram naquele momento, mais do que uma oportunidade de se tornarem empresários no sentido convencional, viram a chance de exercitarem os seus ideais", conta o palestrante. E, ao lançarem a Carta no início de 1970, oferecem a participação acionária a todos os funcionários, formulando o modelo de propriedade que até hoje é adotado na Promon.

A Carta "continha elementos que posteriormente se consagraram como essenciais na vida das organizações". Definiu-se a excelência como conceito-guia; os valores humanos, como fundamentais: "Se nos definimos internamente como uma comunidade de profissionais, predominantemente os atributos que têm de estar presentes nas nossas relações são aqueles que tornam as relações entre as pessoas dignas"; e trouxe o que hoje se designa de responsabilidade social e

empresarial. “Contém uma forte compreensão do papel e da responsabilidade da empresa na sociedade e reconhece a empresa como ente social integrante de um ambiente pelo qual ela se nutre e é co-responsável”, afirma Gemignani.

### A VIDA NA PROMON

Segundo o palestrante, dois verbos são fundamentais na empresa: participar e compartilhar. “Quem está na Promon é intensamente incentivado a viver a empresa em todos os seus momentos. Quem quer ter uma relação simplesmente de emprego, frustra-se”, garante ele. O significado de compartilhar na Promon, de acordo com Gemignani, é traduzido “numa série de elementos de práticas e políticas que fazem com que o coletivismo esteja sempre presente na vida da companhia”. Nesse contexto, a comunicação passa a ser um componente extremamente importante. “Temos muitas iniciativas no sentido de fazer com que a comunicação aconteça, algumas naturais que o dia-a-dia já proporciona e outras instituídas para estimular a discussão.”

A empresa define a busca da realização profissional e humana das pessoas que trabalham na empresa como um dos seus propósitos. “A consideração desse objetivo



muitas vezes introduz mudanças sutis na forma como certas questões são conduzidas. Isso com o tempo é percebido e valorizado pelos colaboradores da empresa”, relata Gemignani.

Desde 1970, a Promon possui uma política de distribuição dos lucros. “Segundo a metodologia de avaliação que adotamos, um terço é distribuído sob a forma de dividendos e outro, retido para dar suporte aos investimentos.” Outro elemento fundamental ao caráter da empresa, e que está também definido na carta de princípios, é a autodeterminação. “A Promon preza pela sua independência.” E, por fim, “reconhece e valoriza o lucro como o meio através do qual constrói tudo aquilo em que acredita”.

“Valores humanos e responsabilidade social são um dos princípios da Promon”

### A GOVERNANÇA NA PROMON

- **Implantação neste ano do primeiro Conselho de Administração.**
- **Eleição do Conselho: realiza-se por voto direto e secreto de todos os funcionários acionistas, que representam 85% dos funcionários.**
- **Eleição da Diretoria: o Conselho eleito propõe uma diretoria, que se submete também à votação dos funcionários acionistas.**
- **Há completa independência do papel de acionista e funcionário, ou seja, ninguém é promovido ou demitido por ser ou não acionista.**
- **O Conselho possui hoje cinco integrantes, embora o Estatuto Social permita até sete membros, entre estes, dois externos. O atual Conselho não conta com nenhum conselheiro externo.**
- **O mandato dos membros do Conselho é de três anos e não remunerado.**

## ► Presidente da CVM elogia o papel do IBGC

### Apresentação traça também o panorama e desafios da Comissão

A presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), Maria Helena Santana, foi a convidada da palestra mensal de outubro no Rio de Janeiro, organizada pelo IBGC juntamente com a Comissão de Governança Corporativa da Câmara de Comércio França-Brasil (CCFB/RJ).

Sob o tema: "Evolução Recente do Mercado Brasileiro de Capitais e Desafios para a CVM", Santana iniciou a palestra traçando o panorama e a atuação da Comissão; e abordou a evolução do mercado de capitais nos últimos anos. De acordo com a palestrante, houve significativo crescimento no valor da oferta de ações: de 2004 a 2005, o valor passou de R\$ 29 bilhões para R\$ 71 bilhões e, até setembro de 2007, alcançou R\$ 110 bilhões.

Santana listou, ainda, os desafios a serem enfrentados pela autarquia, como o fortalecimento da fiscalização do mercado, a promoção da educação de investidores e participantes, a redução dos custos do sistema de registro, a concorrência entre os participantes e a modernização e o fortalecimento da Comissão. "A CVM, além de ser 'xerife', quer fazer o mercado crescer também", frisou.

#### GOVERNANÇA

Durante a palestra, a presidente da CVM comentou sobre as primeiras reflexões a respeito das práticas de governança corporativa, as quais, afirma "foram feitas pelos primeiros dirigentes do IBGC". Segundo Santana, a importância do Instituto vai além da qualidade de seus membros e associados. "O IBGC trabalha de forma séria e tem muito a contribuir."

## IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551 – 19º andar – cj. 1910 – WTC  
CEP 04578-903 – São Paulo-SP – tel.: (11) 3043 7008  
fax: (11) 3043 7005 - [ibgc@ibgc.org.br](mailto:ibgc@ibgc.org.br)

- **CAPÍTULO PARANÁ**  
Av. Cândido de Abreu, 776 - sala 105 - Ed. Word Business – Centro Cívico – Curitiba-PR – tel.: (41) 3022 5035 – [ibgcparana@ibgc.org.br](mailto:ibgcparana@ibgc.org.br)
- **CAPÍTULO SUL**  
Av. Carlos Gomes, 328 – 4º andar – conj. 404 – Porto Alegre-RS  
tel.: (51) 3328 2552 – [ibgcsul@ibgc.org.br](mailto:ibgcsul@ibgc.org.br)
- **CAPÍTULO RIO** – [ibgrj@ibgc.org.br](mailto:ibgrj@ibgc.org.br)
- **CONSELHO**  
**Presidente:** José Guimarães Monforte  
**Vice-presidentes:** Gilberto Mifano e Mauro Rodrigues da Cunha  
**Conselheiros:** Celso Giacometti, Eliane Lustosa, Fernando Mitri, Francisco Gros, João Pinheiro Nogueira Batista e Ronaldo Veirano.
- **COMITÊ EXECUTIVO**  
Eliane Lustosa, Edimar Facco e Ricardo Veirano
- **SECRETÁRIA GERAL**  
Heloisa Belotti Bedicks

#### Produção e coordenação da Newsletter:

- Jornalista responsável - IBGC: Maira Sardão
- Intertexto - Textos Online (Cristina Ramalho-MTB 11250)  
[intertexto@uol.com.br](mailto:intertexto@uol.com.br)

**Projeto gráfico e diagramação:** Confraria Visuale Agência de Publicidade e Comunicação - [miriam@confrariavisuale.com.br](mailto:miriam@confrariavisuale.com.br)

#### ASSOCIADOS PATROCINADORES

Compromisso com a Governança Corporativa



#### APOIO

