

2 ► ESPECIAL CONGRESSO

Com público de cerca de 500 participantes, o 9º congresso do IBGC discutiu as novas formas de controle societário e seus desafios



- 3 ► 1ª SESSÃO - ENTREVISTA
Entrevista internacional
- 5 ► 2ª SESSÃO - DEBATE
Controle disperso/difuso
- 6 ► 3ª SESSÃO - DEBATE
Controle de fundos de investimento
- 8 ► 4ª SESSÃO - PALESTRA
Estrutura de propriedade do Bradesco
- 9 ► 5ª SESSÃO - DEBATE
Lições de governança corporativa
- 11 ► 6ª SESSÃO - PAINEL A
Cooperativas
- 12 ► 6ª SESSÃO - PAINEL B
Forma, composição e alcance dos comitês e conselho de administração
- 13 ► 6ª SESSÃO - PAINEL C
Evolução das práticas em assembleia
- 15 ► 6ª SESSÃO - PAINEL D
Governança corporativa em pequenas e médias empresas
- 17 ► 6ª SESSÃO - PAINEL E
Lições aprendidas em gestão de riscos
- 18 ► 7ª SESSÃO - DEBATE
Controle compartilhado
- 20 ► 8ª SESSÃO - DEBATE
Controle estatal
- 21 ► 9ª SESSÃO - DEBATE
Controle familiar
- 23 ► 10ª SESSÃO - ENCERRAMENTO
Governança para novos tempos: repensando o papel dos conselhos

Espaço IBGC

OS DESAFIOS DA GOVERNANÇA REPENSADOS EM CONJUNTO

Nem a crise, nem a correria do fim de ano foram capazes de desmotivar os participantes do nono Congresso Brasileiro de Governança Corporativa. Cerca de 500 profissionais encontraram tempo em suas apertadas agendas para debater os temas mais prementes da governança corporativa, demonstrando que mesmo nos momentos mais tensos da vida corporativa – e talvez principalmente nestes momentos – é importante parar para pensar nos grandes temas e nas direções das organizações.

Nosso Congresso já é uma tradição no calendário corporativo brasileiro. É um ponto de encontro de profissionais dos mais diversos ramos. O objetivo de todos é sempre a construção de organizações melhores, e todos do IBGC se sentem envaidecidos por participar e facilitar este debate.

O centro das discussões deste ano foi a evolução das formas de propriedade das organizações brasileiras. Muitos de nossos congressistas ficaram surpreendidos com as informações e os debates que presenciamos. Fomos brindados com discussões francas e objetivas, visões divergentes e convergentes, mas principalmente reflexões úteis para as organizações que estavam representadas.

Um exemplo interessante foi a apresentação do Sr. Milton Vargas, que falou sobre a estrutura de controle do Banco Bradesco. Discussões como as formas de controle estatal, liderada pelo Sr. Eduardo Guardia, e de controle familiar, moderada pelo nosso vice-presidente João Nogueira Batista, também foram muito comentadas pelos participantes.

Mas, como sempre, nosso congresso transcende a agenda temática, e aborda de maneira direta outras questões importantes de governança. Neste sentido, as atenções dos participantes foram focadas no painel sobre lições de governança, liderado por nosso conselheiro Paulo D. Villares. Sem dúvida, trata-se de material que será útil por muito tempo a todos que tiveram o privilégio de participar.

No encerramento, debatemos com a presidente da CVM, Maria Helena Santana, e com o presidente do BNDES, Luciano Coutinho, os caminhos para debates em 2009. Ficou claro ser essencial o IBGC fomentar a discussão sobre o papel dos atores de governança tendo em vista as enormes mudanças verificadas na economia nos últimos meses. Consequentemente, o conselho do IBGC deliberou promover a seguinte agenda temática para 2009 – Governança para novos tempos: repensando o papel dos conselhos.

O ano novo será altamente desafiador para todos, e para o IBGC não será diferente. Convidamos a todos os associados a colaborarem nos debates de 2009, com seu tempo e suas experiências, além de ajudar a divulgar os princípios e a missão do Instituto.

*Mauro R. da Cunha
presidente do Conselho de Administração do IBGC*

2

INFORME IBGC - 1

► Estruturas de Controles Societários é tema de novo livro do IBGC

O nono Congresso do Instituto marcou o lançamento do livro Governança Corporativa – Estrutura de Controles Societários. Formada por 14 artigos inspirados na temática deste evento, a obra simboliza o trabalho desenvolvido pelo Comitê do Congresso ao longo das etapas de elaboração e realização do evento anual.

Dentre os temas abordados estão o capital difuso, a formação de *corporations*, a dispersão de capital, as recentes mudanças de estrutura, controle de subsidiárias, grupo estatal e atuação dos fundos de pensão.

Os interessados em obter o livro devem entrar em contato com o IBGC pelo e-mail ibgc@ibgc.org.br.

▶ IBGC assina acordo com Instituto de Moçambique

Durante o almoço do segundo dia de Congresso, o Instituto fechou acordo de parceria com o Instituto de Gestão das Participações do Estado (IGEPE), de Moçambique.

Representado pelos respectivos presidentes dos conselhos, Mauro R. da Cunha e Daniel Gabriel Tembe, o acordo prevê dentre outras ações o intercâmbio permanente de informação mútua sobre desenvolvimentos legislativos, propostas, estudos, dissertações, comunicações, recomendações ou outros tipos de informação relativos à governança corporativa. Ambos os institutos darão ênfase à capacitação profissional de conselheiros e executivos moçambicanos, brasileiros ou estrangeiros.



Participaram também da solenidade a conselheira de administração do IGEPE Maria Iolanda Wane e a secretária geral do IBGC, Heloisa Bedicks. O protocolo tem a duração de três anos.

Cunha e Tembe após assinatura do acordo entre IBGC e IGEPE

1ª SESSÃO - ENTREVISTA

▶ Entrevista internacional

Para Bernard Black, a qualidade da governança das empresas brasileiras vem melhorando significativamente, mas há ainda muitos pontos a serem aprimorados

Em formato de entrevista, a primeira sessão contou com a participação do estudioso da governança corporativa em países emergentes e codiretor do Centro de Direito, Negócios e Economia da Universidade do Texas, Bernard Black. O entrevistado realizou pesquisas em diversos países, tais como Estados Unidos, Rússia, Coreia e Brasil, comparando seu estado em relação às práticas de governança corporativa. Já o papel de entrevistador coube ao ex-presidente da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e sócio da Motta Fernandes e Rocha Advogados, Luiz Leonardo Cantidiano. O moderador participou ativamente das transformações do processo de privatizações nos anos 90, da criação do Novo Mercado e da reformulação da CVM. A sessão contou ainda com expressiva participação do público presente, por meio de perguntas.

Ao iniciar a sessão, Black expôs o resultado da pesquisa realizada por ele em convênio com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 2005, cujo objetivo foi o de estudar como a governança corporativa brasileira vem evoluindo.

O pesquisador norteamericano destacou que, “após 2003, o mercado brasileiro vem passando por drásticas mudanças relacionadas à procura de investidores por ações de novas empresas, e a pequena retração neste ano deveu-se ao fato do mercado de aberturas de capital ser cíclico em qualquer lugar do mundo”. Segundo ele, “isso é um sinal de que alguma coisa na governança corporativa brasileira está dando certo, o que não acontecia antes”. A esse respeito, considerou relevante o fato de “os investidores se contentarem



Para Bernard Black, o problema das empresas brasileiras com derivativos cambiais é uma analogia às empresas norteamericanas com os subprimes

4

hoje em comprar ações tendo somente por base a adesão ao Novo Mercado, sem levarem em conta o selo de qualidade que ganhariam com o registro na Bolsa de Nova York ou na Nasdaq”.

Em contrapartida, Black apontou algumas falhas de governança nas empresas brasileiras pesquisadas em 2005, as quais totalizaram 116. A primeira dessas falhas, e que recebeu grande destaque pelo pesquisador, refere-se à independência do conselheiro. “Cerca de 1/3 das empresas pesquisadas não têm conselheiros independentes - isto é, no conselho de administração não há ninguém que seja independente do acionista controlador -, e 1/6 delas possui apenas um conselheiro independente.” Segundo ele, “mesmo o Novo Mercado e o Nível 2 da Bovespa requerem um número de conselheiros independentes muito baixo em relação a outros países, ou seja, de 20%”.

Outra questão mencionada por Black trata do número de membros do conselho. “Talvez os conselhos de administração de empresas de grande porte no Brasil sejam pequenos demais.” Isso, para ele, faz com que “os conselhos deixem de se valer da diversidade de profissionais especializados”. O pesquisador também destacou o fato de 1/3 das empresas participantes na pesquisa não terem conselho fiscal regular tampouco comitê de auditoria. Por outro lado, disse que “a alternativa brasileira de criação do conselho fiscal tem se mostrado em certos aspectos um bom substituto para o comitê de auditoria, e até melhor”. E explicou: “Os acionistas minoritários podem colocar seus indicados diretamente no conselho fiscal, ao passo que, nos EUA, eles não podem incluir ninguém no comitê de auditoria”. Para o IBGC, conselho fiscal e comitê de auditoria desempenham funções distintas, não sendo aconselhada a substituição de um pelo outro.

De acordo com Black, “para o surgimento do controle disperso é preciso haver um grau mínimo de proteção ao acionista”. Do seu ponto de vista, “no Brasil parece haver um número suficiente de empresas atingindo tal

nível de proteção, o que denota estarem apostando no controle disperso”.

QUESTÕES RELEVANTES

Ao ser indagado por Cantidiano se o Brasil pode aprender com outros países de capital disperso, entre eles os EUA - considerando que tradicionalmente a maioria das companhias brasileiras ainda são submetida ao controle familiar e concentrado -, Black foi categórico: “Se quiserem aprender com outros países sobre como regular empresas de controle familiar, não olhem para os Estados Unidos. Não sabemos como fazê-lo. Olhem para países que ainda têm controle concentrado, sejam eles desenvolvidos, como o Canadá, ou em desenvolvimento, como a Coreia e a Índia”.

Ao ser questionado sobre os recentes episódios decorrentes da crise financeira do *subprime*, Black disse não acreditar se tratar somente de um problema com administradores pouco diligentes na defesa dos interesses da organização e bastante generosos com seus próprios interesses. O cerne da questão, segundo ele, não foram executivos tomando decisões em benefício próprio, mas sim, o fato de profissionais das empresas financeiras estarem envolvidos em complicadas e complexas apostas financeiras, cujos riscos ninguém realmente entendia.

Quanto às recentes falhas na governança de empresas brasileiras, Black afirmou: “Vejo os problemas que algumas empresas brasileiras tiveram com derivativos cambiais como uma analogia aos problemas norteamericanos com investimentos em financiamento *subprime* de imóveis”. Segundo ele, ficou visível que “diretores financeiros de diversas empresas brasileiras de grande porte estavam tentando ganhar ‘um dinheirinho a mais’ apostando que as taxas de câmbio não mudariam dramaticamente”. Black advertiu que as empresas se atenham ao seu verdadeiro negócio, sem apostar em campos não relacionados à sua área direta de atuação.

Ao responder sobre os mecanismos de defesa contra as aquisições hostis (*poison pills*), utilizados nas novas empresas brasileiras de controle disperso, disse: “No Brasil e na maioria dos países, deveria haver proteção eficaz para os acionistas minoritários; tanto os com ações ordinárias, quanto os com preferenciais”. Para Black, tal mecanismo deve situar-se numa faixa de 30% a 33% e ser no valor de mercado ou ao preço pago pelo controle. A definição de preço não pode destoar da realidade para não proteger apenas os executivos, ao barrar uma negociação, nem o porcentual, muito baixo, por não representar uma aquisição de controle efetivo, explicou.

► Controle disperso/difuso

A autorregulação como um caminho às adversidades do próprio mercado

A pesar de representarem atualmente apenas 7% das companhias listadas em bolsa, as empresas com controle disperso/difuso, nas quais nenhuma pessoa ou grupo detém mais do que 50% do poder de voto, são uma novidade no ambiente empresarial brasileiro, marcado tradicionalmente por empresas de propriedade concentrada. Mas, justamente por serem uma novidade, suscitam várias questões: Como administrá-las? E quais são os seus problemas e benefícios?

Ao avaliar as empresas de controle disperso/difuso, Paulo de Sousa Oliveira Júnior, diretor-executivo da BM&FBovespa, disse: “Não tenho a sensação de que necessariamente tais empresas sejam um nirvana. Mas, creio que é algo importante dentro do contexto de mercado de capitais”.

Oliveira Júnior foi um dos participantes desse debate, o qual contou ainda com o moderador Jean Pierre Zarouk, diretor-gerente da Signatura Lazard - com larga experiência em transações de fusões e aquisições -, Marcos Pinto, diretor da CVM, e Laércio Cosentino, presidente do Conselho de Administração e diretor-presidente da TOTVS.

A BM&FBovespa entrou no mercado já na condição de empresa de controle disperso. Um dos diferenciais desse tipo de empresa, segundo Oliveira Júnior, é a importância dada ao conselho de administração. “Uma vez que não há um controle definido, ou seja, um dono claro, o papel do conselho de administração torna-se muito importante e relevante.” Ao concordar com Oliveira Júnior, Cosentino complementa: “E isso é resultado de um estágio de preparação da companhia para viver esse momento, em que a gestão tem de ser cada vez mais profissionalizada”. O grupo TOTVS fez um caminho diferente ao da BM&FBovespa, tendo iniciado suas atividades como “empresa de dono”.

Ainda sobre o Conselho de Administração, Cosentino definiu o seu papel como “o de maximizar o valor da empresa”. “Na atual crise econômica, quem administrou conservando os fundamentos e manteve a empresa

dentro do crescimento esperado pode ter apanhado um pouco, mas as coisas voltam, e quem administrou para o mercado não se deu bem.”

Cosentino também levantou no debate a questão da sucessão nesse tipo de empresa. Segundo ele, num futuro próximo, a TOTVS vivenciará a saída do dono e a entrada de um executivo. “O desafio será buscar, para dar continuidade ao seu trabalho, um sucessor que tenha a mesma paixão pelo negócio que o dono.”

Com relação às empresas de dono, Oliveira Júnior disse serem elas saudáveis para a economia, assim como as corporações. “Muito da tecnologia, do know-how e da maneira de ser de uma companhia estão relacionados com a sua maturidade como empresa, e, para conseguí-la, é importante o olho do dono”, frisou.

FORÇA DE MERCADO E POISON PILLS

Outra pergunta levantada, e que frequentemente vem à tona quando se fala em diferentes formas de controle, é qual delas melhor alinha os incentivos dos acionistas e dos administradores: o de propriedade concentrada ou o dispersa?

Pinto acredita que o mercado nos dirá qual é o melhor regime de propriedade. “Mas é preciso que haja algum tipo de intervenção estatal ou alguma autorregulação privada; caso contrário, ele se transformará num mercado predatório de alienação de controles.” O motivo, segundo ele, “se não há regulação ou autorregulação, ofertas públicas de aquisição de controle tendem a forçar os acionistas a venderem suas ações por um preço abaixo do que eles acham justo, por temerem ficar num cenário de pouca liquidez”. Isso faz com que os acionistas, individualmente, tomem uma decisão que não é a melhor para o grupo como um todo.

“É chegada a hora da CVM e do mercado brasileiro prestarem um pouco mais de atenção às ofertas de aquisição de controle”, enfatizou Pinto. Segundo ele, o atual momento requer uma avaliação do mercado sobre,



Marcos Pinto: “É chegada a hora da CVM e do mercado brasileiro prestarem um pouco mais de atenção às ofertas de aquisição de controle”

em que medida, o mecanismo de *poison pills* incluído nos estatutos conduz ao mercado livre de controle e à eficiência econômica. Do ponto de vista econômico, disse: “Essas cláusulas estabelecem valores muitas vezes irrealistas como valor mínimo para as ofertas”. De acordo com Pinto, a solução a ser encontrada “deve, de um lado, proteger os acionistas e, por outro, não barrar negócios eficientes para eles próprios”.

Oliveira Júnior, por sua vez, esclareceu que “a bolsa possui o interessante papel de autorregulador de

mercado”. E para ele, o fato de o País ter hoje um mercado vivo e forte deve-se muito à introdução do conceito de Novo Mercado. “A grande força do Novo Mercado é de que a adesão é voluntária, mas o compromisso, obrigatório.”

No entanto, frisou: “Nós da bolsa, até por dever de ofício, acreditamos que o mercado encontre seu caminho”. O papel da bolsa, segundo ele, “mais que dizer o que deve ou não ser feito, é tornar realizável de maneira clara e transparente o consenso de mercado, e assim fortalecê-lo”.

Atualmente, a bolsa passa por um processo de repensar o Novo Mercado, por meio da atuação de uma câmara consultiva. “Estamos coletando opiniões do que deu certo, do que pode e como deve ser melhorado. É nosso papel como autorregulador propiciar esse ambiente.” A finalização dos trabalhos está prevista para o segundo semestre de 2009.

► Controle de fundos de investimento

Mesmo tendo avançado na governança, Brasil enfrenta desafios na questão da transparência

Ao iniciar o debate, o moderador Wagner Pinheiro, presidente da Fundação Petrobras de Seguridade Social (Petros) destacou que de “dez anos para cá, e principalmente agora, os gestores de fundos de investimento têm se preocupado com governança corporativa e responsabilidade social”. Dois conceitos que, em sua opinião, caminham de mãos dadas, pois “quem tem boa governança tem responsabilidade socioambiental” e vice-versa. Pinheiro ressaltou que no Brasil há uma preocupação maior do que no restante do mundo de o fundo de pensão estar perto do gestor do investimento, o que permite maior interação e ajuda o gestor a entender os interesses do investidor institucional. “Ganhar dinheiro por 30 anos exige boa governança tanto do fundo de investimento como do empreendimento em si”.

Os debatedores Ricardo Weiss, diretor de Finanças da Fundação de Assistência e Previdência Social do

BNDES (FAPES), Patrice Etlin, sócio responsável pelos investimentos no Brasil e membro do Comitê de Investimento para a América Latina da gestora de private equity Advent International, e Álvaro Gonçalves, sócio e diretor-executivo da Stratus Investimentos, também têm verificado que a governança ganha cada vez mais espaço e maior relevância no mercado de capitais do País.

Weiss lembrou que, na história dos fundos de investimento no Brasil, “vários setores passaram a existir em função da governança”, isto é, sem apoio institucional ou do governo, e exemplificou com o ocorrido em meados dos anos 1980, com os shopping centers, e também no início do processo de privatização em 1991, quando os fundos de pensão Petros e Previ compraram participação da Usiminas e garantiram mais uma vaga no Conselho da empresa.

Etlin ressaltou que, desde o início de suas atividades no País, a Advent trouxe para suas empresas investidas governança de empresa aberta. “O que vemos da governança no Brasil, principalmente a partir da criação do Novo Mercado, da nova regulamentação das S.A., da implementação da regulamentação dos Fundos de Investimento em Participações (FIPs), eu diria que são regulamentos, leis e instruções de última geração em termos de padrões mundiais.”

DIANTE DA CRISE

Gonçalves destacou que a maior parte dos mercados no exterior só se reúne para discutir a governança quando há um escândalo. E no Brasil já se fala em como melhorar, “em como investidores e gestores de investimentos podem implantar a governança corporativa de forma mais eficaz”. Para o diretor executivo da Stratus - grupo que atua junto a empresas do middle market -, já há muita diferença com o que ocorria no mercado há alguns anos, quando o empreendedor buscava o investidor trazendo dois balanços, “o 1 e o 2”. Hoje, embora a governança ainda não esteja totalmente implementada, grande parte das empresas já tem balanço auditado e menciona a missão de responsabilidade social e ambiental. “Isso está vindo de forma natural, disseminada graças à coalizão de todos os elos do mercado.” Mas, segundo ele, ainda há o que aprimorar.

TAXAS TRANSPARENTES

Outra questão-chave envolvendo os fundos é a prestação de contas de sua taxa de administração, que muitos consideram cara. Para Pinheiro, não é o valor em si, mas a necessidade de lhe “dar absoluta transparência, prestar conta do seu uso”. E questionou o que deve ser feito para que os fundos, representantes do dinheiro de milhões de pessoas, consigam atingir maior transparência para os interessados e aprimorar o seu controle.

Gonçalves opinou que deveria haver maior entendimento e mais debate sobre a governança nos fundos, “não só sob o ponto de vista da transparência, mas das variáveis econômicas que implicam na gestão de um fundo”. Ressaltou que um bom investimento precisa oferecer a oportunidade de ganho de capital num período de três a cinco anos e que, ao compartilhar esse ganho e estar remunerado na taxa de desempenho, o gestor pode se sentir incentivado a preservar esta taxa. “Entretanto, qualquer excesso de taxa como margem para um gestor é muito corrosivo do principal objetivo de todos, que é o ganho de

desempenho”, explicou. “Então, se alguém coletar mais taxa de administração do que deveria, estará, na verdade, tirando fatias da própria atuação dois ou três anos depois.”

PROJETO BRASILEIRO

Segundo Gonçalves, o Brasil não possui uma estatística objetiva sobre quantos fundos de private equity existem, quanto têm investido e a investir, qual a sua rentabilidade nos últimos três anos, etc. “E se alguém perguntar a cinco gestores diferentes, terá cinco respostas diferentes, possivelmente todas certas, mas cada uma com seu critério.” Lembrou que há um esforço recente, não só de gestores, mas também de investidores, de se desenhar um código de autorregulação para os FIPs. Existe um grupo de trabalho da Associação Brasileira de Private Equity e Venture Capital (ABVCAP) e da Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbid) com este objetivo. “Não segue o modelo de autorregulação norteamericano, mas desenvolverá uma autorregulação codificada, ou seja, um código que irá para audiência pública”, explicou Gonçalves.

Etlin comentou, por sua vez, que o motivo da Advent não captar reais no Brasil está no modelo de private equity criado no País, que hoje implica em participação direta do investidor no comitê de investimento do gestor. Em sua opinião, a indústria nacional já possui histórico suficiente para os grandes investidores institucionais locais escolherem um bom gestor sem terem a necessidade de sentar no comitê. “Acho este o grande fator que ainda diferencia a maneira como nossa indústria está se desenvolvendo aqui com as melhores práticas internacionais”, concluiu.



7

Wagner Pinheiro:
“Ganhar dinheiro
por 30 anos
exige boa
governança
tanto do fundo
de investimento
quanto do
empreendimento
em si”

► Estutura de Propriedade do Bradesco

Administração profissional, carreira fechada e compromisso socioambiental formam o tripé da sustentabilidade da organização, nas palavras de Milton Vargas

Ao apresentar a sessão, Mauro Rodrigues da Cunha, presidente do Conselho de Administração do IBGC, destacou ser impossível falar em estrutura de propriedade no Brasil sem citar a organização Bradesco. “Desde que foi desenhada pelo seu fundador, ela se destaca por suas características únicas e pela forte cultura empresarial que estimula.”

Milton Vargas, diretor vice-presidente do Bradesco, iniciou fazendo um breve histórico da companhia, ressaltando uma característica que a acompanhou desde o seu início, em 1943. “Seus fundadores sempre tiveram a convicção de que a administração deveria ser entregue preferencialmente a profissionais originários do quadro de colaboradores.” Para eles, segundo Vargas, esse princípio “permitiria uma constante renovação administrativa aliada à experiência e ao conhecimento efetivo de uma atividade complexa, como é o caso de uma instituição financeira, cujos reflexos vão ou podem ir muito além dos de uma empresa de outro setor”.

Outro conceito na cultura da organização foi o de que “a atividade empresarial tem responsabilidade com a sociedade e deve ser indutora de melhoria junto à comunidade onde atua”. Em 1956, era criada a Fundação Bradesco. Portanto, “muito antes da introdução dos conceitos de governança corporativa e responsabilidade social no mundo empresarial, os fundadores do Bradesco já

se preocupavam com a sustentabilidade da instituição em termos administrativos”, disse o diretor vice-presidente, completando: “E adotaram medidas para torná-la uma empresa realmente feita para durar”.

CARREIRA FECHADA E GOVERNANÇA

Considerado sistematicamente como uma das melhores empresas para se trabalhar em avaliação espontânea de seus colaboradores, o Bradesco tem como ponto forte, segundo o diretor vice-presidente, o princípio da carreira fechada, especialmente na rede de atendimento. “Os colaboradores constituem a maior força do Bradesco. Isso se reflete de forma muito positiva no comprometimento das pessoas, além de, obviamente, fortalecer toda a governança da instituição, à medida que estes colaboradores vão galgando os cargos dentro da organização.”

A propósito da governança corporativa, Vargas destacou “o desprendimento da alta administração do Bradesco no que se refere à adoção de medidas e práticas que estabeleçam limites ou supervisão da diretoria executiva ou do Conselho de Administração”. Existe, inclusive, uma política e um Comitê de Governança que tem plena liberdade para propor toda e qualquer mudança. “Constantemente estamos estudando códigos de empresas nacionais e estrangeiras que tratam de governança, bem como as práticas da concorrência interna e externa. Em

CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

O Conselho conta com sete membros, sendo três externos, ex-diretores, incluindo aí o presidente e o vice-presidente; um interno, que também preside a diretoria; dois externos representantes da família Aguiar; e um independente, representante dos minoritários.

“As decisões do Conselho são colegiadas e o fato de seus membros terem um grande conhecimento sobre atividade financeira os torna bastante atuantes, sendo responsáveis, inclusive, pela eleição dos diretores”, explicou Vargas, exemplificando: “Para se ter uma

ideia foram realizadas, em 2008, até 4 de dezembro, 112 reuniões”.

Existem cinco comitês estatutários que dão suporte ao Conselho de Administração: o de Auditoria; o de Conduta Ética; o de Controles Internos e Compliance; o de Gestão Integrada de Risco e Alocação de Capital; e o de Remuneração. Vargas ressaltou que o Comitê de Auditoria é único para toda a organização. “Extremamente atuante, neste ano, para se ter uma idéia, realizou 134 reuniões de trabalho até a presente data [8 de dezembro].”

suma, nós sempre estamos revisando o assunto e os nossos procedimentos”, disse ele.

Uma prática em que a organização investe muito é transparência interna e externa. “É o caso, por exemplo, do intenso trabalho da nossa área de Relações com Investidores na realização de reuniões com investidores no Brasil e no exterior.”

“O Bradesco também tem grande atuação no campo da responsabilidade socioambiental, que está na sua estratégia, no seu DNA”, destacou Vargas.

5ª SESSÃO - DEBATE

▶ Lições de Governança Corporativa

Momentos de crise ressaltam a importância e os desafios da governança

Ambiente externo favorável, crescimento no número de empresas debutantes na bolsa, euforia, comemoração da centésima companhia no Novo Mercado, crise do *subprime* com repercussão internacional, retração do crédito, crise geral de credibilidade. A governança corporativa, parte deste breve retrato do ciclo financeiro, recebeu duras críticas durante 2008. E para promover o debate sobre seus desafios e eficácia, o quinto painel, sob a coordenação do conselheiro do IBGC Paulo D. Villares, reuniu especialistas de diferentes perfis e vivências no tema.

O debate, segundo o mediador, tentou resgatar os ensinamentos positivos dos acontecimentos dos últimos dois anos no Brasil. A intenção foi “servir de exemplo ou para empresas ou para construir melhores regras ou até eventualmente contribuir com mudanças na legislação”.

Importante período de reflexão, a crise suscitou questões como se os IPOs (Oferta Pública Inicial de Ações) ocorreram num momento apropriado para a empresa ou se foram precipitados. De acordo com James Wright, professor da USP e coordenador de cursos da FIA, “aparentemente era o momento correto de realizá-los. No entanto, dos 64 IPOs, em 2007, a maioria apresentou uma perda de valor do investimento inicial”, avaliou.

Esta fase de expansão e abertura de capital, informou Wright, está inserida em um dos três estágios fundamentais experimentados por qualquer empresa: a criação, o crescimento e a maturidade. Inicialmente a organização enfrenta o desafio de “articular recursos necessários e comprovar o modelo de

EMPRESAS DIFERENTES, CULTURAS DIFERENTES

Antes de concluir, Vargas observou que o Bradesco não tem a pretensão de afirmar que o seu modelo é ideal, pois as empresas, “felizmente”, são diferentes e dotadas de cultura própria. “O que posso garantir é que, na nossa organização, a cultura tem um papel fundamental para o seu desempenho, e que tornou e manteve o Bradesco como instituição líder dos últimos 50 anos no Brasil em um ambiente de extrema volatilidade, altamente competitivo, e com a participação de concorrentes que estão entre os melhores do mundo.”

negócio concebido na visão do empresário”; passando para o segundo estágio: “Buscar recursos humanos, financeiros e ativos necessários para viabilizar o crescimento”. Na maturidade, segundo o professor, a empresa deve se dedicar a “gerenciar os riscos, buscar eficiência operacional e aprimorar os controles internos com rigor”.

Como exemplo, para ilustrar as fases de uma empresa, Wright citou a Agrenco, da qual integrou até recentemente o Conselho de Administração. Concebida conceitualmente em 2002, explicou ele, a companhia objetivou “criar uma empresa integrada que fornecesse serviços desde os produtores até o consumidor final”.

A empresa nasceu formalmente em 2004, expandiu as operações e partiu para a abertura de capital em 2007. “A situação da Agrenco se agravou enormemente a partir de investigação da Polícia Federal. Hoje está com plano de recuperação e continua em negociação, na busca por investidores para injetar capital”, informou Wright, afirmando “ainda não estar claro, neste momento, o que poderia ter sido feito a mais em termos de governança”.



A trajetória da companhia conduziu a outros dois temas debatidos conceitualmente durante o painel: a questão legal e a dúvida quanto à eficiência e eficácia das práticas de governança corporativa.

Responsável pela administração de diversos casos, como Vasp, Parmalat e Agreco, o juiz da primeira Vara de Falências e Recuperações Judiciais de São Paulo Alexandre Lazzarini afirmou que os pedidos de recuperação judicial, “na maioria das vezes, estão sendo usados não para salvar a empresa, mas simplesmente para tentar salvar o empresário”. Salientou, neste caso, a importância de se distinguir o profissional da organização, apostando no “princípio de manutenção da empresa”. A atribuição da responsabilidade do administrador fica a cargo de uma “apuração caso a caso, de acordo com a Lei das S.A.”, além de se verificar questões relacionadas à Lei de Falências.

Um dos grandes problemas da crise, apontado pelo juiz, é o litígio entre os administradores. É nesse período que se procura um culpado, afirmou. “É uma busca pela ética e pela própria moralidade dentro da empresa. Não é somente a administração pública com seus dissabores e desvios, aqui vemos também a preocupação em evitar erros de conduta dentro da administração privada.”

E A TAL GOVERNANÇA?

Nesta linha, o economista Andrea Calabi, especialista em governança no setor público e em empresas mistas, explicou o processo de expansão e retração das empresas como de características cíclicas, oscilando entre períodos de normalidade e de crise.

No período de normalidade, afirmou, o crescimento se encarrega de harmonizar os interesses dos *stakeholders* ao redor da valorização da empresa, contribuindo para a sintonia entre os acionistas, diretoria e o próprio órgão. No entanto, na fase de recessão, “esses interesses disputam espaços divergentes. E, em crise mais aguda, muitas vezes há divergências entre os colegiados”.

A capacidade de responder a este período, segundo Calabi, depende de a empresa ter praticado boa governança anteriormente. “Quem não praticou os princípios fundamentais das melhores práticas em período de normalidade, evidentemente enfrenta maiores dificuldades em época de crise.”

Dessa situação apontou uma contradição: “Por um lado, é na crise que os órgãos de governança são chamados a atuar mais ativamente nas diversas empresas e, por outro, quando ela se aprofunda o que se mostra é a insuficiência dos processos normais de governança”.

ETERNO RETORNO

Partindo do princípio de que as crises existem e são constantes, Roberto Faldini, conselheiro da Sadia e administrador que já

atravessou momentos difíceis como o da quebra da bolsa do Rio de Janeiro e a crise do mercado de autopeças, estando no conselho da Metal Leve, salientou a necessidade de o conselho estar preparado para enfrentá-las e o fato de nem sempre se ter a ciência de onde vem a crise e o que é preciso para o órgão ser eficaz.

No caso específico da Sadia, relacionado aos derivativos, disse ser natural ter operações de hedge para defender o patrimônio da empresa. “Agora o que não sabíamos e não tínhamos condições de saber, pelo menos naquele momento, era a existência, por trás de uma cláusula, de uma alavancagem de 2 para 1”.

Como lições, Faldini elencou o aprimoramento dos controles internos, do gerenciamento de riscos e a necessidade de “confiar desconfiando”. Já Calabi foi categórico: “Não existe meio termo. Ou se acredita nas pessoas, no sistema e nos processos, participando do conselho adequadamente, ou é melhor não participar.” Mas advertiu: “Acidentes ocorrem, mesmo em bons conselhos e em empresas corretas. O conselho tem de estar preparado para responder a esta crise”.

Opinião semelhante foi do presidente do Conselho da Telemar, José Mauro Carneiro da Cunha, ao contextualizar a experiência da companhia no Brasil e falar sobre governança corporativa na Oi (*quadro abaixo*). Para ele, a mensagem é “simplificação [societária e organizacional], real investimento em governança e controle cada vez maior”, que se resumem nas ações de argumentar e questionar cada vez mais.

OI EM NÚMEROS

- **Presente em 17 Estados, incluindo São Paulo, a companhia atua em telefonia fixa, móvel, internet e TV por assinatura. Conta atualmente, segundo Mauro Carneiro, com 9 mil colaboradores e por volta de 37,7 milhões de usuários.**

GOVERNANÇA

- **Logo após a privatização, ocorrida em 1998, eram 16 empresas diferentes com seus respectivos conselhos de administração, conselhos fiscais, diretorias, demonstrações financeiras e plataformas de Tecnologia da Informação.**
- **Hoje, consiste em 1 empresa holding e 1 empresa operadora, com 5 classes e espécie de ações. Segundo Carneiro, a estrutura corporativa é “unificada e está calcada em um conselho bastante ativo que criou três comitês”: Riscos e Contingências, Finanças e Recursos Humanos.**

► Painel A - Cooperativas

Empresas como outras quaisquer, as cooperativas caminham em direção à boa governança para agregar valor ao empreendimento

“As cooperativas são, por excelência, organizações de controle pulverizado”, conceituou o moderador Joaquim Rubens Fontes Filho, professor da FGV/RJ, destacando que o tema se encaixa perfeitamente no âmbito de discussão do nono Congresso do IBGC.

Segundo Fontes Filho, o objetivo do painel foi “entender como as cooperativas, que já têm décadas de experiência com essa forma de controle, lidam com temas como a dificuldade de organização e a aplicação dos princípios da governança”.

O presidente da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Márcio Lopes de Freitas, encarregou-se de fazer um panorama das cooperativas no País, apontando alguns aspectos peculiares ao segmento.

Segundo ele, o cooperado assume não um, mas três papéis, cada qual com seus interesses específicos: o de sócio - e, como tal, de controlador que deve praticar a boa governança -, o de fornecedor e o de cliente. “Conciliar esses interesses numa empresa – a cooperativa é um empreendimento econômico e, portanto, uma empresa – é muito complexo, em particular no Brasil, pois trata-se de um segmento diverso e disperso, apesar da unidade doutrinária (veja quadro).”

Dessa forma, de acordo com Freitas, “não existe uma receita para se tratar a governança corporativa no cooperativismo brasileiro - a qual, no segmento, é conhecida como ‘governança corporativa’”. “Em um universo tão grande, existem modelos bem e malsucedidos de cooperativas, sendo importante para seu sucesso que os dirigentes abram a cabeça, repensem os modelos das cooperativas e criem mecanismos que garantam o comprometimento.”

A profissionalização da gestão é um dos pontos frequentemente debatidos na “governança corporativa”. Conforme Freitas, “não há impeditivo na lei para se profissionalizar a gestão de uma cooperativa”, mas

também a lei não é clara, “criando certa confusão”. A OCB vem propondo, inspirada no que nos Estados Unidos se chama de “cooperativa de nova geração”, que “o conselho de administração das cooperativas passe a ser um órgão mais controlador da gestão profissional em vez de executor”. Outro tópico relacionado a essa questão, e que foi levantado pela plateia, é o fato de os dirigentes das cooperativas serem em geral cooperados, o que dificulta a profissionalização.

A OCB também defende uma análise dos aspectos regulatórios. A Lei 5764/71 que regulamenta as cooperativas, “traz em seu bojo uma interpretação que confronta com as boas práticas de governança corporativa”. Segundo ele, pela Lei, a diretoria executiva deve ser composta por pessoas do próprio conselho de administração, fazendo com que o diretor-executivo acumule o cargo de presidente do conselho, situação não recomendada pelas boas práticas de governança.

Freitas referiu-se ainda à necessidade de se realizar ações também em atividades específicas do cooperativismo, citando o projeto de lei que, na época do nono Congresso do IBGC, encontrava-se em tramitação no Senado. Tal projeto trata da regulamentação das cooperativas e do cooperativismo de crédito no sistema financeiro.

INICIATIVAS INOVADORAS

Ao iniciar sua explanação, Luis Édson Feltrin, responsável pela área de Licenciamento das Instituições Financeiras do Banco Central (BC), lembrou que, após ampla discussão que remonta ao ano 2000, o BC gerou um mecanismo que exige, para a criação de uma instituição financeira, a apresentação dos seus princípios de governança cooperativa. “Daí para as cooperativas de crédito foi um passo simples”, disse Feltrin.

“As cooperativas são instituições de dono, em que cada cooperado tem direito a um voto; assim, todos estão na mesma condição. Por isso, ter princípios sólidos de governança é essencial para elas”, conceituou.

Nesse sentido, por meio de uma iniciativa inovadora, a diretoria do Banco Central criou há três anos um projeto para avaliar a governança nas cooperativas de crédito. “Hoje, as cooperativas de crédito ocupam um espaço tímido no mercado, talvez por falta desses princípios de governança”, ponderou.

Feltrin, também membro do Comitê Executivo do Projeto de Governança Cooperativa do Banco Central, esclareceu que o objetivo do projeto não foi estabelecer regras de governança para as cooperativas, mas sim entender quais princípios elas já possuíam, sintetizando-os num documento nomeado Diretrizes de Governança Cooperativa. O resultado encontra-se disponível para download no site do Banco Central.

Flávio Kanter, conselheiro de administração da Unimed Porto Alegre, sob o prisma do cooperativismo médico, lembrou que, na época de se estabelecer as prioridades para o último planejamento estratégico, os consultores contratados “alertaram sobre a inestimável contribuição que a governança corporativa poderia trazer para a cooperativa”.

Kanter afirmou que atualmente medidas concretas rumo à boa governança vêm sendo implantadas na Unimed Porto

PANORAMA DAS COOPERATIVAS NO PAÍS, SEGUNDO A OCB

- Cerca de 7.700 cooperativas
- 13 ramos de atividades econômicas, sendo o agrorural o mais tradicional e o mais forte economicamente. Nos últimos 25 anos, os segmentos urbanos vêm também se desenvolvendo rapidamente
- 8 milhões de brasileiros são associados a cooperativas

Alegre. “O conselho de administração está determinado a reduzir suas interferências na operação e se voltar para as definições estratégicas”, frisou. Outra atitude tomada é a de incentivar a participação, tanto de seus conselheiros quanto de executivos, em cursos e palestras sobre governança.

O Conselho de Administração é constituído de 15 cooperados, acessíveis a todos e eleitos por voto direto. A Unimed Porto Alegre, cuja gestão foi profissionalizada, possui conselho fiscal composto de três titulares e três suplentes, eleitos pelo Conselho de Administração.

► Painel B - Forma, Composição e Alcance dos Comitês e Conselho de Administração

As práticas em instituições de diferentes setores do mercado e seus resultados

Conduzido por Tereza Grossi, integrante do Conselho de Administração e dos Comitês de Auditoria e de Divulgação de Negociação da Itaú Holding, o Painel B teve o mérito de reunir especialistas em Administração e executivos do mercado: Wolney Betiol, presidente do Conselho de Administração da Bematech e vice-presidente da Federação das Indústrias do Estado do Paraná, John Gardner, vice-presidente da Heidrick Struggles, e Ricardo Leal, professor titular do COPPEAD/UFRJ.

Ao iniciar, Betiol conceituou que a decisão pela criação de comitês depende muito da estrutura da empresa e do momento vivido por ela. “Na Bematech, o Conselho de Administração foi criado na época de sua fundação, no início da década de 1990”, explicou. A formação inicial perdurou até 1999, quando a Dynamo Venture Capital — que adquirira ações de propriedade do BNDES — indicou um conselheiro e motivou várias mudanças, entre as quais buscar no mercado nomes de

conselheiros que estivessem em sintonia com o processo de expansão da Bematech. Diversificada, em 2003 a companhia criou dois comitês — um de Auditoria e outro de Estratégia. Ambos possuíam três membros, todos conselheiros.

Um ano depois, foi criado o Conselho Fiscal, com profissionais experientes na área. Nessa época, o novo conselho já contava com sete membros, sendo dois independentes. Novos nomes, com mais experiência de mercado, engrossaram a lista de conselheiros. No caso da Bematech, pode-se afirmar que a composição do Conselho mudou ao longo da história e, como disse Betiol, “de acordo com a necessidade da companhia”.

REGRAS MAIS RÍGIDAS

Diferentemente das empresas privadas, as companhias do mercado financeiro estão sob normas mais rigorosas. Pela regulamentação do Banco Central, os membros do comitê

de auditoria não precisam ser conselheiros. Mas é exigido que façam rodízio deles a cada cinco anos para as empresas listadas em bolsa.

“Quando criamos o Comitê de Auditoria do Itaú, a decisão foi de que seria formado somente por conselheiros. O Comitê de Auditoria foi instalado como um comitê do Conselho, o que não é exigência do Banco Central”, explicou Grossi, que está no Comitê desde o início, em 2004. A preocupação nesse caso era com relação à qualidade e à integridade das demonstrações. No Itaú, a auditoria interna é subordinada tecnicamente ao Comitê de Auditoria, mas tem independência para emitir suas opiniões sobre o que vê e sobre o que acontece na organização, afirmou.

A preocupação, segundo ela, era montar um comitê que não dependesse exclusivamente das informações que a empresa quisesse fornecer. Isso só foi possível porque foi tomada a decisão de criar uma estrutura de suporte específica para o comitê. “No caso do Itaú, temos uma assessoria com duas pessoas experientes e uma estrutura de secretaria. Além disso, todos os trabalhos do Comitê são realizados internamente”, comentou Grossi. “Conseguimos, por meio da auditoria interna, ter uma visão bem importante de como funcionam os controles internos.”

PROPOSTA INOVADORA

Embora seja um mecanismo pouco empregado no Brasil, a avaliação de conselheiros, segundo John Gardner, é uma das melhores práticas de governança nos Estados Unidos. Em breve, ele acredita, será uma questão-chave no País para a criação de um conselho de alto nível. “Antes de 2001, poucos conselhos de empresas nos EUA faziam qualquer tipo de avaliação dos conselheiros”, explicou.

No entanto, o colapso de algumas empresas lá desencadeou novas leis. Com isso, muitas aceleraram os processos de avaliação. “Seis anos depois, o equilíbrio

das avaliações dos conselhos norteamericanos melhorou bastante em qualidade e em profissionalismo”, afirmou.

Embora acredite, como o vice-presidente da Heidrick Struggles, que esse possa ser um caminho, Ricardo Leal considerou que ainda há uma dificuldade grande para avaliar conselheiros e diretoria. Enquanto cerca de 40% das empresas listadas na Bolsa de Valores no País avaliam a diretoria, a avaliação de conselheiros está em apenas 10% aproximadamente. E indagou: “Esse percentual baixo se deve à falta de sofisticação dos conselhos brasileiros ou é porque temos uma estrutura de propriedade concentrada?”

Em relação a comitês, de acordo com Leal, “é surpreendente que o número de empresas que formalmente dizem possuí-los não ultrapasse 40% das listadas”. “Certamente, mais empresas usam comitês, só que de maneira informal”, ponderou. Para ele, outro problema é a falta de preparo ou de engajamento do conselheiro e mesmo sua dependência com relação às informações dadas pela própria gestão.

“Isso me leva a uma observação simples de um estudo que identifiquei 4.500 vagas em conselhos brasileiros, mas apenas 1.500 pessoas diferentes ocupando essas vagas”. Na média, cada conselheiro no Brasil está em três conselhos. “Essa pessoa é inteligente, ética, capaz, mas não tem a possibilidade de se engajar e conhecer melhor o que está se passando na empresa. Esse é também um desafio para os conselheiros”, afirmou.

Para Gardner, outro desafio é a questão da independência. “Nos Estados Unidos, há algumas diretrizes, mas cada conselho determina quem, entre seus membros, é independente.” Entre essas diretrizes está o fato de qualquer pessoa que tenha sido um alto executivo da empresa não ser considerado independente por cinco anos. Leal foi além. Explicou que a qualidade do conselho e, conseqüentemente, de suas ações, vai depender do desejo da empresa de criar um conselho que realmente funcione, casado com as práticas de transparência e governança.

► Painel C - Evolução das Práticas em Assembleia

Antecipação da data de convocação, manuais de assembleias e pedido público de procuração estão entre as saídas para aumentar a participação de acionistas

Um dos idealizadores do Manual para Participação em Assembleias de Acionistas da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ), lançado em 17 de novembro, o moderador

Renato Chaves vê as assembleias como “uma oportunidade do executivo de ficar cara a cara com os seus acionistas, tornando o ambiente propício ao crescimento da empresa”.

Entre os debatedores, estavam outros dois profissionais envolvidos com a elaboração de manuais: José Carlos Hruby, diretor-financeiro da Lojas Renner, empresa que criou o primeiro manual do gênero no País, e Sérgio Weguelin, diretor da CVM, um dos planejadores do futuro manual da CVM sobre o tema, com lançamento previsto para o primeiro semestre de 2009. Completaram a mesa, sob o ponto de vista jurídico, Eliana Chimenti, da Machado, Meyer, Sendacz, Ópice Advogados, e Curtis Smith, do Banco de Nova York, que falou sobre a realidade norte-americana.

De acordo com Hruby, após o IPO realizado em maio de 2005, quando, de forma inovadora, a Lojas Renner transformou-se na primeira corporação brasileira, a empresa passou a vivenciar uma experiência ímpar com relação à assembleias.

A falta de quórum na primeira convocação para a instalação da assembleia, marcada para 45 dias após o IPO, serviu de alerta para o que poderia suceder caso não fossem adotadas certas medidas. Optou-se por efetuar ligações, o que incluiu o próprio Hruby, explicando aos acionistas a necessidade de sua participação. “Trata-se de um aspecto cultural do acionista estrangeiro: eles não têm o hábito de participar de assembleias”, afirmou. Cerca de 80% dos acionistas da Lojas Renner encontram-se fora do Brasil.

Frente a essa situação, a Lojas Renner decidiu pela elaboração de um manual para assembleias, lançado em setembro de 2006, o qual inclui, entre outras regras, o aumento do prazo de antecedência para a convocação de assembleias de 15 para 40/45 dias.

MANUAL DO REGULADOR

De acordo com Weguelin, o futuro manual de assembleia da CVM incluirá “tudo o que se gostaria de saber para que uma assembleia seja conduzida adequadamente”, permitindo ao investidor tomar decisões de modo bem informado.

A minuta, segundo ele, já bem ampla, a entrar em audiência pública no início de 2009, inclui três sessões. A primeira regula o anúncio de convocação; a segunda trata dos documentos necessários para a tomada de decisão - por exemplo, se um administrador ou

controlador tiver interesse especial na assembleia, terá de seguir uma série de procedimentos, como detalhar a natureza do seu interesse e a proposta da administração em relação ao assunto, além de demonstrar que aquele contrato é equitativo -; e a terceira, pedido público de procuração, “traz a inovação” de incluir procuração para os esforços restritos, quando antes era obrigatório o seu envio para os dois lados.

Weguelin antecipou que “a ideia é que se considerem públicas as procurações quando forem contatados mais do que X investidores não-qualificados ou mais do que Y qualificados”. Enfim, explicou que a pretensão dessa medida “é facilitar a articulação entre os pequenos acionistas, sem que isso seja considerado ilegal”.

VISÃO JURÍDICA

Chimenti abordou cinco questões jurídicas relacionadas à evolução das práticas em assembleia. Quanto à exigência de depósito prévio de procurações, disse: “Hoje, há um entendimento pacífico de que o não depósito de procuração com a antecedência requerida pelo estatuto não pode fazer com que o representante do acionista seja impedido de participar da assembleia ou de votar.” Com referência ao reconhecimento de firma, informou que a CVM, ao ser consultada sobre o tema, “entendeu que, à luz do artigo 654 do Código Civil, isso pode ser dispensado, desde que o terceiro com quem o mandatário tratará assim o permita”.

A terceira questão abordada pela advogada foi a disponibilização da lista de acionistas. Segundo ela, a CVM faz uma distinção entre o pedido da lista com fundamento no artigo 100 da Lei das S.A. e aquele a que se refere o artigo 126. “A primeira é concedida para a defesa de direitos e esclarecimentos de situações de interesse pessoal, ao passo que a segunda visa viabilizar a participação em assembleia”, esclareceu Chimenti.

O certificado de comprovação da condição de acionistas foi o quarto tema abordado pela advogada. “As companhias podem dispensar o acionista de trazer este comprovante, uma vez que elas têm acesso à lista de acionistas, a qual deve ser expedida com três dias de antecedência da data da assembleia.” A última questão levantada por Chimenti foi a realização da assembleia fora da sede da empresa. “De um lado, em muitos casos isso é

*“Mais importante do que as próprias regras, é conscientizar-se de que a assembleia trata-se de um momento único de prestação de contas”
(Renato Chaves)*

pleiteado para facilitar a vida do acionista, e, por outro, encontra-se um óbice [impedimento] na legislação.”

REALIDADE NORTEAMERICANA

Embora tenha uma tradição pelo uso da procuração, o que não acontece no Brasil, o mercado norteamericano, segundo Smith, encontra-se em evolução. “O processo manual adotado, de imprimir o material, mandar pelo correio e facilitar a chegada dos votos na assembleia, mostrou-se oneroso para as empresas norteamericanas.”

Em junho de 2007, a Securities and Exchange Commission (SEC – Comissão de Valores Mobiliários dos EUA) interveio, permitindo que as empresas passassem a disponibilizar o material para o acionista no website da companhia, e apenas enviassem uma carta simples

ao investidor notificando a data e a publicação do material no website.

De acordo com Smith, “essa medida ocasionou uma queda de cerca de 75% de participação do investidor. A SEC, com o intuito de ajudar as empresas a atingir os investidores, acabou por provocar um efeito contrário, marginalizando o investidor individual, que é o seu alvo de proteção”.

“A minha ideia, ao expor esses fatos, é mostrar que a forma como o investidor norteamericano participa em assembleias vem de muitas décadas. Mudar esse hábito e, por exemplo, exigir uma procuração ou uma ativa participação do investidor norteamericano, é um desafio grande para as empresas brasileiras”, finalizou.

► Painel D - Governança Corporativa em pequenas e médias empresas

Três empresas com distintos perfis apresentam suas experiências em governança

Ao iniciar o painel, o moderador José Paschoal Rossetti, economista, professor da Fundação Dom Cabral e sócio gestor da Pragma Patrimônio, questionou as razões que levariam uma empresa, a partir de um tamanho mínimo, a instalar um processo de boas práticas de governança. Para ele, as principais seriam a abertura do capital, o ingresso de um fundo de private equity ou de venture capital, a formação de um consórcio de empresas com vistas à privatização, fusões ou aquisições. Rossetti lembrou ainda que embora a governança tenha surgido no mercado como ferramenta fiscalizatória, a qual envolve as questões da transparência, da prestação responsável de contas, enfim os valores centrais da governança, hoje se soma à sua missão um objetivo que ele classifica como construtivista.

“As megamudanças globais trouxeram uma transformação profunda no ambiente de negócios, muitas acarretando uma reestruturação do ambiente de governança”, ressaltou. De 1990 a 2007, segundo dados da KPMG, houve no Brasil, 4.800 fusões e aquisições, cerca de 40% com ações no exterior. “Hoje são fundamentais a

reputação e a confiabilidade que as empresas passam a ter a partir do momento em que estruturam conselhos de administração competentes e representativos.” Além da serenidade e racionalidade diante de crises internas e externas. Enfim, “são razões essenciais, mais do que o tamanho, que levam empresas a estruturarem seus ambientes de governança”, disse Rossetti.

EXPERIÊNCIA BEM-SUCEDIDA

José Guilherme Ometto, presidente da Usina São Martinho, iniciou lembrando os quase dez anos de preparo até a empresa familiar instalar o sistema de governança corporativa. “A companhia foi passando de geração em geração. Tínhamos duas empresas, dois diretores, dois contadores. Houve concordância de todos em ter um conselho de administração”, explicou. E ressaltou a necessidade, ao entrar para o Novo Mercado, de se ter transparência. Hoje a São Martinho possui um conselho e uma diretoria. “E numa época de crise como a atual, sabemos que as posições são racionais, em defesa da companhia. Temos os comitês de Risco, de Gerenciamento de Pessoal, Tecnológico, e Estratégico, o que permite ao conselho e à diretoria

tomarem decisões com menos probabilidade de errar”, explicou o presidente da empresa, finalizando que a governança é sempre uma experiência muito importante, não só para a sua companhia, mas para a valorização da empresa nacional.

DIFERENÇAS FUNDAMENTAIS

Renato Bernhoeft, fundador e presidente da Bernhoeft Consultoria, iniciou sua participação, fazendo uma distinção entre dois tipos de empresas familiares. Uma é a unifamiliar, em que há um fundador e seus descendentes, isto é, uma família controladora. E a outra, multifamiliar, na qual a primeira geração – de três, cinco ou nove ‘companheiros’ – une-se para compor uma empresa em que cada um aporta o seu trabalho e não capital. São as empresas que surgem em decorrência das habilidades e competências, muito diferente da unifamiliar, em que os sócios têm uma história, um legado em comum.

O segundo aspecto abordado foi o de que “nem todo empreendedor vira empresário”. E explicou que o Brasil está repleto de exemplos de grandes empreendedores que não conseguiram assegurar a continuidade da sua obra. “O primeiro passo para assegurar uma continuidade é o criador, o empreendedor, ver que a criatura se tornou maior que ele”, disse Bernhoeft. “Ele tem de soltar a criatura, mas a maioria não faz isso, não imagina a criatura sem ele.” Para o consultor, “na empresa familiar, o primeiro processo de governança é transformar a família em empresários. A sociedade do trabalho tem de se tornar a sociedade do capital, na qual não se herda um cargo, uma posição na empresa, mas um percentual, uma participação na sociedade”.

*“A sociedade do trabalho tem de se tornar a sociedade do capital, na qual não se herda um cargo, mas uma participação na sociedade”
(Renato Bernhoeft)*

Portanto, a primeira questão “é educar a família para o papel de acionistas”, explicou o consultor. Cada um tem de buscar seu objetivo de vida, pois se todos dependerem financeiramente dos rendimentos da empresa, estará em risco o equilíbrio que vai ser exigido da próxima geração: capitalização e liquidez.

Bernhoeft ressaltou ainda que “geralmente lida-se com a transferência de herança, de patrimônio,

mas esquecem a importância do legado”. O consultor exemplificou a experiência de chamar o fundador e pedir para ele contar a sua história aos netos. “Porque aí não se trata de transferência de herança, mas de história.” E finalizou, destacando a necessidade de se estruturar conselhos de família para discutir questões familiares, e depois, o conselho de administração, pois “a governança só se sustentará se os controladores também se profissionalizarem”.

DESAFIOS DA GOVERNANÇA NAS PEQUENAS E MÉDIAS

Na sua participação, José Paulo Rocha, sócio da Deloitte, apresentou um recente estudo da consultoria, o terceiro feito em parceria com a revista Exame PME (Pequenas e Médias Empresas), cujo objetivo foi levantar, entre as pequenas e médias empresas que mais crescem no País, as semelhanças em seu modelo de gestão.

Para fins do estudo foram consideradas pequenas e médias empresas as que apresentavam em 2007 receita anual média R\$ 51 milhões e média de 570 empregados. A maioria tem um fundador ainda ativo dentro das operações e da administração, e o processo de decisão caracteriza-se como centralizado.

Para essas empresas, de acordo com a pesquisa, o conceito de governança corporativa está primeiramente ligado à sustentabilidade, como uma forma de se manterem vivas dentro do mercado. O crescimento foi outro ponto destacado e, em terceiro lugar, a geração de valor para o acionista. Já os controles e práticas da governança ajudam na transparência das empresas, além de serem consideradas uma importante ferramenta, primeiro para atingir objetivos estratégicos, depois, para melhorar a qualidade das decisões, seguido do acesso às

fontes de financiamento.

Sobre os principais desafios para atingir seus objetivos, as empresas indicaram, no topo da lista, a carga tributária. Em seguida, o acesso a bons profissionais. Legislação trabalhista, dificuldades no acesso ao capital também foram citados como desafios. Quanto aos investimentos, a maioria das pesquisadas destina seus recursos principalmente para atividades operacionais.

► Painel E - Lições Aprendidas em Gestão de Riscos

Visões e contribuições sobre a aplicação da prática em cenários desafiadores

Para debater sobre o trabalho desenvolvido pelo Comitê de Gerenciamento de Riscos Corporativos do IBGC, o último painel simultâneo contou com a participação das coordenadoras do Comitê Lucia Hauptman, sócia da Pragma Patrimônio, e Letícia Costa, vice-presidente da Booz & Company, além dos palestrantes Maurizio Mauro, da TTLM Gestão e Participações, e Hedley Griggs, conselheiro empresarial do Comitê de Auditoria e Risco da Abril S.A.

Ao iniciar, a moderadora Lucia Hauptman lembrou que risco é uma palavra originária da italiana *risicare*, que significa ousar – ou seja, um ato voluntário, em que existe escolha. “Não é consequência do ‘destino’, crença que prevaleceu até o Renascimento. Historicamente, portanto, o conceito de risco é recente. Hoje ele é absolutamente intrínseco da nossa sociedade e ligado a comportamento”, destacou.

ESTUDO DE CASOS E SUAS LIÇÕES

Letícia Costa apresentou um resumo do trabalho realizado em 2008 pelo Comitê do IBGC, baseado em estudo de casos de cinco empresas sob a ótica de três temas.

Sobre o primeiro tema, Visão Evolutiva do Modelo de Gestão de Riscos, Costa destacou alguns pontos das lições aprendidas, como a necessidade de uma governança muito bem definida, a escolha de uma ferramenta tecnológica para dar suporte aos processos de gestão de riscos e o desafio de se implementar uma mudança cultural na empresa.

No segundo tema, Gestão Integrada de Riscos, ressaltou a definição a que o Comitê chegou sobre o assunto: “A gestão integrada de riscos requer a identificação dos riscos relevantes de forma abrangente, considerando-se a interdependência entre os mesmos e permitindo a comparabilidade dos riscos”. O estudo mostrou que as empresas ainda estão nos estágios iniciais de implementação da gestão integrada, mas os processos estão mais eficientes e as decisões mais bem fundamentadas. Um desafio, além da adoção de uma mudança cultural, é

o desenvolvimento de uma metodologia única para a empresa como um todo.

O terceiro tema foi a Gestão de Riscos como Instrumento para a Tomada de Decisão, que apresentou questões como a necessidade de um processo evolutivo, isto é, aprender com as lições de outras empresas e com os seus próprios erros.

ESCOLHAS E PRINCÍPIOS

Maurizio Mauro iniciou sua palestra comentando que olhar para possibilidades futuras e fazer escolhas “não significa prever o futuro”. Gerenciar riscos tem a ver, afirmou ele, com imaginar todos os eventos possíveis e determinar opções entre esses eventos, sabendo que estão limitadas à natureza, aos ambientes, às características do ser humano que é falho. E, destacou, “para fazer escolhas, a liberdade é fundamental”. “É preciso tomar cuidado com o excesso de regulação que estamos pedindo para a economia, para as empresas, para todo mundo. Quanto mais burocracia, menos chance teremos de fazer escolhas”, alertou.

Na opinião do executivo, há três questões importantes relacionadas ao papel do conselho numa empresa quanto à gestão de riscos: o seu envolvimento na gestão, na supervisão e na definição de formas, políticas ou princípios para orientar as escolhas. E enfatizou a opção pelo verbo ‘orientar’: “Porque, se a escolha é feita na ponta, se o risco está lá na frente e não consigo antecipar todos os eventos do futuro, é melhor dar orientações do que ordens”.

Segundo ele, na gestão de riscos, cabe ao conselho deixar claro que existe um procedimento e uma forma de como as escolhas são feitas. Na supervisão, o conselho deve verificar que a estrutura da gestão de riscos tenha condições mínimas para exercer a sua função. Já na definição de princípios e políticas, o conselho deve atuar mais firmemente do que nunca, pois escolhas envolvem princípios éticos. “O conselho precisa definir quais são os princípios e os valores que os gestores devem seguir para fazer escolhas, para determinar o que eles apostam como

*“De nada adiantam bons princípios, se as pessoas não os seguirem”
(Maurizio Mauro)*

evento futuro.” É fundamental, portanto, “determinar e construir uma cultura na empresa, defender princípios e escolher as pessoas certas, porque de nada adiantam bons princípios, se as pessoas não os seguirem”.

NOVA PROPOSTA PARA AVALIAR RISCOS

Ao iniciar sua participação, Hedley Griggs lembrou ser a falibilidade humana aquilo que mais a experiência de 30 anos de trabalho na área de riscos em bancos lhe ensinou. “Todos sabem que o risco é necessário para ganhar dinheiro. A questão é como avaliar esses riscos e reagir adequadamente a eles, pois nossa tendência é ser otimista. Sem otimismo, porém, não se vive, não se arrisca. Portanto, é preciso controlar este sentimento estando ciente dos nossos erros e criando mecanismos compensatórios.”

Outra questão ligada ao comportamento humano, segundo Griggs, é a vida em grupos, o que requer consenso. A tendência é desenvolver idéias comuns para trabalhar e atingir objetivos comuns. “Mas e quando o consenso desenvolvido não é mais correto porque as circunstâncias mudaram?”, questionou. Seguindo essa linha, afirmou como tendência do ser humano evitar ser dissonante dos outros, existindo aí uma força

psicológica no grupo para que o indivíduo combine com todos. “Não me parece provável, por exemplo, que nas empresas automobilísticas norte-americanas, ninguém tenha pensado que o custo do petróleo poderia subir a níveis tão altos. Certamente alguns projetaram isso, mas, provavelmente a cultura das organizações rejeitou essa possibilidade.”

Na opinião de Griggs é preciso, portanto, criar sistemas de análise de risco que considerem a falibilidade humana e incentive a visão contrária. Sua sugestão é que, dentro do processo de avaliação de risco, as pessoas, de forma anônima, listassem os riscos impensáveis. Integrariam a lista a ser direcionada ao presidente do conselho de administração e ao presidente da diretoria todos os riscos possíveis e que não estivessem sendo adequadamente avaliados. Posteriormente, os executivos alocariam esses temas aleatoriamente para outras pessoas, explicou Griggs. O responsável por defender o argumento contrário não seria a mesma pessoa que o propôs, mas sim outra, que desenvolveria aquela teoria, os argumentos a favor para depois debatê-la. “Uma espécie de ‘advogado do diabo’.” Como resultado o autor anônimo se livraria do peso de ser do contra, explicou.

7ª SESSÃO - DEBATE

► Controle compartilhado

Três diferentes empresas de controle compartilhado contam suas experiências com conselheiros independentes e outros temas habituais do dia-a-dia

Ao iniciar a sessão, a moderadora Eliane Lustosa, conselheira do IBGC e diretora-financeira da LLX Logística, lembrou das privatizações realizadas no começo dos anos 1990, quando era diretora-financeira da Petros. “Naquela época, em que os fundos de pensão entraram como minoritários no controle de diversas empresas que foram privatizadas, não conhecíamos certas questões de boa governança, hoje tidas como óbvias.”

Segundo Lustosa, “houve um grande amadurecimento no processo de governança no Brasil e acredita ser interessante ouvir a história das empresas que lidam com a relação entre controle compartilhado e potenciais conflitos”. A seu ver,

entre os temas da atualidade referentes a esse tipo de empresa estão: saber se os conselheiros independentes agregam ou não valor, inteirar-se sobre o que pensam da reunião prévia do conselho e conhecer o grau de envolvimento dos conselhos em questões complexas, como os derivativos.

Para responder a essas questões, foram convidados os principais executivos de três empresas que implementaram esse modelo: Renato Vale, diretor-presidente da empresa de concessões e infraestrutura CCR - a primeira a ingressar no Novo Mercado -, Richard Klien, presidente do complexo portuário Santos Brasil, e Rômulo de Mello Dias, diretor-presidente da VisaNet do Brasil.

VALOR DOS INDEPENDENTES

O complexo portuário Santos Brasil conta com três conselheiros independentes num total de nove, e, segundo Klien, a participação deles é fundamental para a empresa. “As reuniões são muito ativas, até porque não se chega a uma decisão na reunião prévia.”

Quando perguntado sobre o tema, Vale enfatizou que os independentes “agregam muito” à empresa. A CCR possui dois independentes num total de oito conselheiros, os quais foram escolhidos “após um amplo trabalho prévio para identificar o perfil adequado”. Já a VisaNet não possui conselheiros independentes no momento, sendo, portanto, todos ligados aos sócios. A partir de sua experiência em outros conselhos, Mello Dias disse: “A participação de conselheiros independentes traz uma visão não ligada aos sócios que, por vezes, é importante para poder pontuar determinados assuntos”.

REUNIÃO PRÉVIA

No início de sua exposição, referindo-se à reunião prévia, Klien observou que sua experiência está na contramão da cartilha do IBGC. A Santos Brasil inclui, em seu acordo de acionistas, a reunião prévia com a participação de dois sócios controladores: o Banco Opportunity e a família Klien. Nessas reuniões, segundo Klien, “tomam-se as decisões que serão implementadas depois pelo conselho e pela companhia”. Para ele, “desde que as diversas situações de impasse tenham um ‘remédio’ pré-acordado, tais reuniões funcionam bem e são essenciais para permitir a gestão compartilhada nas empresas”.

Na CCR, são realizadas reuniões prévias para decidir apenas dois assuntos: aquisições e financiamentos de longo prazo. “Nesses casos, existe um alinhamento prévio dos controladores, e isso não causa nenhum constrangimento à participação e à atividade dos conselheiros independentes na reunião normal do conselho”, afirmou Vale.

Já na VisaNet não há reunião prévia. No entanto, na visão de Mello Dias, “a principal discussão quando se fala em reunião prévia deveria ser se houve voto contra o interesse da companhia e, portanto, a favor do interesse do acionista que o elegeu”.

Mauro Rodrigues da Cunha, na posição de coordenador do Comitê Gestor que editou a primeira Carta Diretriz do IBGC, cujo tema é Independência dos Conselheiros de Administração, comentou: “O IBGC posicionou-se no sentido de recomendar a não realização das reuniões prévias, levando em conta a questão da responsabilidade, ou seja, não se pode fazer

COMPOSIÇÃO ACIONÁRIA

- **CCR** - Quatro controladores, cada um com cerca de 20% do capital e 29% das ações negociadas no Novo Mercado (free float).
- **SANTOS BRASIL** - Participações: Banco Opportunity (30%), banqueiro Dória Ferman (20%), família Klien (20%) e free float (30%).
- **VISANET** - Quatro acionistas: Bradesco, Banco do Brasil, Banco Real (Grupo Santander) e Visa.

funcionar o arcabouço de governança corporativa, que envolve o conselho de administração, caso haja uma vinculação de voto na figura do conselheiro de administração”.

QUESTÕES COMPLEXAS

Recentemente, teve grande repercussão na mídia o posicionamento de certos conselheiros a respeito de derivativos, ao afirmarem que não tiveram a oportunidade de identificar a dimensão de operações que causaram sérios prejuízos às empresas. Algumas das perguntas feitas pela moderadora, nessa última etapa do debate, foram: Qual é o grau de envolvimento dos conselheiros? Existem situações em que os conselheiros buscam uma assessoria externa para ajudá-los na formação de juízo em relação a certas matérias?

Na Santos Brasil, segundo Klien, “existe, sim, a contratação de consultores para resolver determinados assuntos que não têm competência instalada no Conselho”. Por solicitação dos próprios conselheiros, a empresa acaba de contratar consultores com o objetivo de conseguir “uma percepção razoavelmente equilibrada da atual crise”.

“Obviamente, quando eu vi essas histórias de derivativos pela imprensa, fiquei muito preocupado. Mas, o nosso diretor-financeiro lembrou que na CCR os compromissos superiores a R\$ 10 milhões têm obrigatoriamente de serem pautados no Conselho. Certamente, uma operação de derivativos teria entrado nesse escrutínio.” Ao tratar recentemente de plano de incentivo para executivos, o conselho da CCR contou com o auxílio de empresa especializada.

Conforme Mello Dias, “a VisaNet é extremamente conservadora no que se refere à aplicação do caixa e, por isso, não se envolveria com derivativos”. Para ele, “mais importante é encontrar o equilíbrio entre o conselho e a diretoria executiva”. No caso específico da VisaNet, havia um modelo em que o Conselho era mais operacional. “Hoje, fizemos um movimento de definição de papéis, com o apoio dos acionistas. Saímos de um modelo com um conselho operacional para um conselho que agora está ficando mais estratégico.”

► Controle Estatal

Empresas públicas que apostaram na governança em busca de eficiência têm experiências bem sucedidas

Ao iniciar o debate, o moderador Eduardo Guardia, ex-secretário da Fazenda do Estado de São Paulo e hoje sócio da Pragma Patrimônio, afirmou que, “para manter uma boa gestão e um bom nível de governança corporativa em empresas públicas, suas administrações passam por dificuldades específicas a esse tipo de organização, entre elas a de compatibilizar o interesse público com a eficiência da empresa”.

Nesse sentido, Renato Villela, subsecretário geral da Secretaria de Fazenda do Estado do Rio de Janeiro, elencou três questões, as quais o conselheiro de administração de empresas de economia mista deve conciliar, salientando que a ação é “complicada”. Primeira questão: melhoria significativa das práticas de governança para que o setor público ofereça ao capital privado o nível de conforto que ele necessita para colocar capital de risco. A segunda é o controle social da ação governamental: “As atividades públicas em quase todos os países do mundo sofrem um escrutínio muito maior do que o das empresas privadas”. Terceira: assuntos referentes ao patrimônio público e à rigidez orçamentária.

Com isso, segundo Villela, “o administrador público ou o seu representante no conselho de administração enfrenta mais áreas de conflitos e paradoxos do que os administradores de empresas privadas”. Para ele, “esse problema atinge particularmente os conselheiros independentes, uma vez que

eles em geral não transitam tranquilamente dentro da forma de atuação do setor público”.

Essas questões ainda “afetam a forma como a empresa de capital público atua, reduz significativamente a agilidade do gestor e o grau de liberdade da empresa”.

NA PRÁTICA, O QUE VEM SENDO FEITO?

A Companhia Estadual de Águas e Esgotos do Rio de Janeiro, hoje conhecida como NOVA CEDAE - representada na sessão pelo seu presidente Wagner Victer - é uma das empresas públicas que vêm passando por várias modificações.

Notadamente conhecida como empresa de uso político ao longo das últimas décadas, a qual, de acordo com Victer, “trabalhava de maneira sistemática com fluxo de caixa negativo na ordem de R\$ 20 a R\$ 30 milhões por mês”, a CEDAE hoje, um ano após sua nova gestão, “possui fluxo de caixa positivo de cerca de R\$ 30 milhões, e conseguiu contratar uma empresa de auditoria entre as quatro maiores”, disse. Anteriormente, os grandes escritórios de auditoria se recusavam a apresentar proposta para o processo de licitação.

Entre os vários pontos que vêm sendo implementados na companhia, destacados e recomendados por Victer no processo de melhoria de governança para uma empresa pública, está a profissionalização dos quadros e dos gestores: “É impossível pensar em governança com indicação política ou com pessoas que não têm competência”. Outra adoção consiste na inclusão de membros independentes no conselho: “A empresa possui hoje mais de 20% de conselheiros independentes”. Também se referiu ao que ele chama de normatização transparente, ou seja, ao expor a estratégia para a sociedade movimentações políticas são “blindadas”. Mesmo vivendo atualmente uma situação positiva, na visão de Victer, “há muito a se fazer ainda na CEDAE”.

EM ANDAMENTO

Completaram a mesa: Aldo Mendes, vice-presidente do Banco do Brasil, e Liège Oliveira Ayub, assessora da área Econômico-Financeira e de Relações com Investidores, da Sabesp - segunda empresa a migrar para o Novo Mercado,



o que torna esse fato mais relevante por tratar-se de uma empresa de economia mista.

Na primeira parte de sua explanação, Mendes falou sobre a organização interna do Banco do Brasil: “O fato de o BB estar no Novo Mercado, e tudo o que isso implica, o mercado já sabe.” Nesse sentido, destacou que o ingresso ao BB acontece exclusivamente por concurso público, e a forma de atuação interna faz com que “ninguém tome decisão sozinho, pois as alçadas individuais são mínimas”. Esse processo, segundo ele, “blindou o banco contra decisões individuais e extemporâneas, fazendo com que se dê a resposta correta no tempo demandado”.

Na sequência, Mendes dedicou-se a esclarecer como o banco lida com a questão do interesse público versus interesse privado. “Não temos isso por escrito, mas há uma prática, ao longo dos últimos dez anos, absolutamente consistente e constante, na qual esses interesses estão muito claros, e o nosso acionista sabe exatamente quais são eles”.

Entre os exemplos dessa prática citados por Mendes estão o fato de o banco ser ligado ao agronegócio (“Faz parte da nossa missão atender esse segmento: entendemos os riscos que isso traz, e está claro para o acionista que essa é uma das áreas em que atuamos”) e a opção por uma ocupação territorial contrária à lógica do banco privado (“Ao longo das décadas, fomos levando a atividade bancária para onde ela não existia, e isso também está claro e faz parte da nossa

missão”). Assim, segundo Mendes, “a chave da conciliação do interesse público com o privado é a transparência. Temos colocado isso em prática, e acredito que caminhamos para a publicação dessas práticas em um documento”

Por outro lado, na visão de Ayub, não importa a composição acionária, nem se o controlador é da esfera municipal, estadual ou federal ou se é privado: o relevante é que se tenha uma gestão eficiente. “Acredito que isso é o que conta em relação à governança”, frisou.

Segundo Ayub, a Sabesp tem uma trajetória bem-sucedida em relação às práticas de governança que remonta a 1995, quando o processo de reestruturação organizacional deu início à profissionalização da empresa.

A migração para o Novo Mercado em 2002, e tudo o que essa atitude implica em termos de mudança, foi o ponto alto no processo. “O mercado na época considerou essa iniciativa uma ousadia”, destacou Ayub. Segundo ela, “o fator decisivo para isso foi a empresa, já na época, contar somente com ações ordinárias”.

Uma das recentes medidas de boa governança na Sabesp, e que, segundo Ayub, foi uma “evolução conquistada numa reforma estatutária realizada no ano passado, trata-se da não exigência de comprovação da condição de acionista com antecedência: “Ele pode chegar à assembleia e, por meio do princípio da boa-fé, dela participar”.

*“As atividades públicas em quase todos os países do mundo sofrem um escrutínio muito maior do que o das empresas privadas”
(Renato Vilela)*

9ª SESSÃO - DEBATE

▶ Controle Familiar

A experiência de executivos que geriram companhias familiares na transição para a administração profissional

João Pinheiro Nogueira Batista, na época do Congresso diretor-presidente da Bertin, iniciou a sessão destacando o tema do debate como apaixonante e polêmico. Vice-presidente do Conselho do IBGC e presidente do Conselho de Administração do Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (Ibri), ele definiu a relação entre o executivo de mercado e os controladores de empresas familiares como “especial, diferente, delicada, que requer de ambas as partes muito cuidado no trato”. “Porque quando se fala em profissionalização, governança em empresa familiar, estamos

falando de a família abrir mão de direitos políticos, de poder de controle.” Na opinião de Nogueira Batista, “para os donos trata-se de deixar de viver da empresa para viver do rendimento da empresa. Isso parece simples, mas talvez encerre os dilemas da empresa familiar na sua relação com o mercado”.

EXPERIÊNCIA PESSOAL

Janete Zen, administradora da Zen, empresa de autopeças criada por dois irmãos, apontou como uma das grandes dificuldades da gestão familiar a divisão interna de poder e



as disputas que daí resulta. A luta pelo comando começou na criação da companhia, em 1960, com a direção partilhada pelos fundadores, um deles seu pai. Nesse período, “a empresa passou de limitada para S.A. e, em 1984, foram criadas as duas holdings que detêm as ações ordinárias da Zen até hoje”, lembrou.

A época de maior turbulência, no entanto, ocorreu entre 1989 e 2000, quando o pai e o tio assumiram os cargos de presidente e vice-presidente, e nomearam como diretores um genro, um filho e um sobrinho. “Todos mandavam e ninguém mandava”, disse Zen. Para resolver o impasse, buscaram a opinião de um empresário amigo que lhes mostrou o acordo de acionistas adotado em sua empresa e indicou um consultor.

Assim nasceu o primeiro Conselho de Administração da companhia, com três profissionais externos e quatro da família, além do Conselho de Família Zen (Confaz), com os filhos dos fundadores. “Definimos um diretor-presidente externo. Embora fosse competente, ele foi o primeiro em uma empresa de 44 anos e na qual os dois fundadores ainda mandavam”, contou. A iniciativa, malsucedida, abriu caminho para uma gestão partilhada (entre seu irmão e um primo) e também para a governança.

Zen concluiu dizendo que a governança é o caminho para a perpetuação, mas ainda vê na transição entre as gerações um grande desafio para a empresa. “A entrada da terceira geração é um assunto em pauta, principalmente porque já pensamos na sucessão do Conselho de Administração”, revelou.

AJUDA NA PROFISSIONALIZAÇÃO

O relato de Dan Iochpe, presidente da Iochpe-Maxion (fabricante de vagões e equipamentos ferroviários), mostrou como o controle compartilhado – entre uma família e duas instituições financeiras de porte – pode estimular a renovação. Até 1998, a companhia era controlada apenas por uma família. Mas uma série de dificuldades levaram a empresa a uma associação com o BNDES e Bradesco – este último saiu do controle em 2004.

Em 2005, a empresa aderiu ao Nível 1 das práticas de governança corporativa e, em janeiro de 2008, ao Novo Mercado, fundindo as suas classes de ações ON e PN em ações ON, todas com direito a voto.

“As mudanças se estenderam ao Conselho de Administração, que hoje conta com 13 membros, sendo cinco da família, dois representantes do BNDESPar e os demais, acionistas

e conselheiros independentes”, explicou Dan Iochpe – o único membro da família, hoje, a fazer parte da diretoria. Esse conselho possui, há vários anos, dois comitês: um de Remuneração e um de Auditoria, este conta com um membro externo, com experiência em consultoria internacional.

A empresa também conta com um conselho fiscal, com dois membros indicados pelos controladores e um pelos demais acionistas. “No momento, o BNDESPar e família detêm aproximadamente 54% do capital total, ambos com possibilidade de movimentação, inclusive para baixo, desses percentuais. E participam de um acordo de acionistas que vigora até 2013.”

A diretoria é definida pelo Conselho – que, por sua vez, têm os membros selecionados na Assembleia Geral dos acionistas. Todos têm mandato de dois anos. “Parece evidente que, ao longo dos anos, a empresa foi trocando o foco de interesse. Hoje, vejo claramente que a família tem a meta de apreciação patrimonial, como um acionista de longo prazo”, afirmou. Segundo ele, essa postura não é diferente da adotada pelos demais acionistas profissionais da Iochpe-Maxion que acreditam em crescimento, estratégia, governança e boa gestão. “E fazem o possível para alcançá-los.”

CAPACITAÇÃO E PODER LIMITADO

Outro exemplo de profissionalização foi narrado por Pedro Parente, vice-presidente do Grupo RBS e ex-ministro-chefe da Casa Civil. A RBS, empresa de comunicação com 51 anos, admitiu recentemente um sócio que não pertencia às famílias fundadoras, uma gestora de private equity.

Segundo Parente, essa decisão, tomada em 2000, reflete não apenas o processo de profissionalização, mas também o modelo de negócio que se desejava implantar. Nessa época, o grupo buscava um diretor-presidente para cuidar das operações. Além dele, “apenas um membro da família ficaria como publisher, sendo responsável pelas linhas editorial e institucional”, explicou. Em 2002, Parente assumiu o comando da empresa, que possuía uma liderança muito forte.

O processo de transição foi possível porque os sócios deram total autonomia a ele. Estabeleceram formalmente as metas de cada um, distribuindo o poder e as atribuições. “Foram criadas regras para atuação de membros da família na empresa, como ter idade mínima de 25 anos, sólida formação e MBA em uma grande universidade estrangeira, ter experiência prévia e bem-sucedida fora da companhia e, por último, ser convidado para ocupar uma posição já existente”, contou Parente. Essas regras, segundo ele, foram o diferencial da RBS e não resultaram, como gosta de dizer, em “desdualizar” a empresa.

Segundo Parente, não é preciso “desdualizar” a empresa para profissionalizar a gestão

► Governança para novos tempos: repensando o papel dos conselhos

Em época de turbulência, o papel do regulador e a participação do Estado na economia ganham importância adicional

A partir de ponderações sobre o atribulado ano de 2008, a sessão que encerrou a nona edição do Congresso Brasileiro de Governança Corporativa tentou antecipar o que se pode vislumbrar para este e os próximos anos. Ao iniciar o debate, o moderador Mauro Rodrigues da Cunha, presidente do Conselho de Administração do IBGC, destacou dois fatores: a agilidade da CVM ao responder às demandas de mercado frente a situações completamente novas e a tendência de aumento da participação do Estado na economia, apontada na última Mesa-redonda para a América Latina realizada no início de dezembro no México, pela Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pelo International Finance Corporation (IFC), braço financeiro do Banco Mundial.

Para debater esses temas, foram convidados os presidentes da CVM e do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), respectivamente, Maria Helena Santana e Luciano Coutinho.

VISÃO DO INVESTIDOR INTERNACIONAL

A 10ª sessão do Congresso teve a participação especial de Mike Lubrano, especialista em governança corporativa, que atuou por vários anos no IFC, e hoje é sócio da gestora de private equity Cartica Capital.

Participante assíduo dos congressos do IBGC, Lubrano falou, entre outros temas, por que o Brasil vem sendo procurado pelos investidores internacionais. “Isso acontece devido ao mercado brasileiro reconhecer a governança corporativa como um valor agregado, havendo casos demonstráveis em que os múltiplos, que refletem o valor da empresa, aumentaram como consequência dos aperfeiçoamentos em governança.”

Para Lubrano, esse fato leva a outras razões para se investir no Brasil: a inovação, o tamanho, a profundidade e a sofisticação do mercado de capitais, a qualidade dos recursos humanos e o nível de concorrência no mercado interno.

Santana lembrou que, ao contrário do início da discussão sobre governança no País, “o Brasil vive hoje o mesmo dilema do resto do mundo: fazer funcionar mecanismos que, em tese, sabe-se ser muito úteis, como o conselho, a diretoria, a divisão clara de papéis, o controle de cobrança de resultados, a prestação de contas, a transparência e o tratamento equitativo”.

Santana enfatizou a importância de se reforçar a responsabilidade e os deveres fiduciários dos administradores, sobretudo do conselho, e também dos diretores executivos. Por outro lado, disse: “A CVM tem clareza do seu limite, o qual é atingido quando verifica que o administrador fez o seu melhor. E isso não tem necessariamente relação com o resultado”.

No que se refere à regulação, Santana citou, como exemplo, o Parecer de Orientação 35, o qual trata especificamente dos deveres fiduciários dos administradores de empresas controladas, no caso de sua incorporação pela empresa controladora do mesmo grupo.

PAPEL DO ESTADO

“É provável que nos próximos anos o BNDES tenha um papel muito importante no suporte à formação do capital no País”, previu Coutinho. Por outro lado, chamou a atenção para o fato de que, “nesses momentos de crise, é que se revelam os problemas de governança”. Segundo ele, o País assistiu a explicitação de falhas de governança em relação a alguns tipos de “produtos financeiros muito opacos que não foram devidamente discutidos com profundidade nos respectivos conselhos de administração”.

Para Coutinho, há uma conjugação de lições que precisa ser extraída dessa crise. “No caso brasileiro, felizmente numa escala menor, entendo que as iniciativas para tal devem ser tomadas em vários planos.” A seu ver, cabe ao BNDES, “além de cooperar com as iniciativas a serem tomadas pela comunidade, qualificar a sua representação para estar apta

*“A CVM tem clareza do seu limite, o qual é atingido quando verifica que o administrador fez o seu melhor. E isso não tem necessariamente relação com o resultado”
(Maria Helena Santana)*

a questionar, esclarecer, elucidar e orientar os conselhos com relação aos riscos que emergiram da recente crise”. A continuidade no aperfeiçoamento da governança nas empresas em que o BNDES participa, inclusive indiretamente por meio dos inúmeros fundos de private equity, é outra incumbência do Banco, segundo ele.

Coutinho adiantou que “a BNDESPar provavelmente ampliará a sua participação em muitas empresas”. Mas, tranquilizou a todos que “a sua participação, longe de representar um risco para a governança, uma estatização, significará uma garantia de que as práticas de governança e a observância de todos os preceitos saudáveis do mercado de capitais serão observados”.

GOVERNANÇA NA CRISE

Para Santana, a discussão sobre governança sofisticou-se com a crise. “Se alguém tinha alguma dúvida de que não existe fórmula mágica, acredito que, com a crise, isso ficou evidente.” A esse respeito, citou os recentes casos de irregularidades, divulgados pela mídia, mesmo em empresas que possuíam um conselho de administração com profissionais experientes, comitês funcionando e com o dono por perto - o que é tido como um tipo de incentivo ao seu bom funcionamento.

Segundo ela, “as fórmulas não são seguras, pois há melhores e piores; mas, é importante partir delas e fazer funcionar os mecanismos instalados”.

Santana atribuiu à remuneração dos administradores “um ponto gigantesco na agenda de governança das empresas hoje”. Segundo analisou, se essa questão não for estudada e enfrentada pelas companhias, “o mercado mundial deixará de avançar, e isso acontecerá também aqui no Brasil”. Este será, para ela, um dos desafios da atualidade.

Além do sistema de remuneração, o presidente do BNDES acrescentou outras duas lições da crise: “Reforçar os sistemas internos de gestão de risco e a regulação financeira, com relação a derivativos, nas áreas bancária e não bancária”.

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551 - 25º andar - cj. 2508 - WTC
CEP 04578-903 - São Paulo-SP - tel.: (11) 3043 7008
fax: (11) 3043 7005 - ibgc@ibgc.org.br

■ CAPÍTULO PARANÁ

Av. Cândido de Abreu, 660 - sala 1602 - Curitiba-PR
tel.: (41) 3022 5035 - 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

■ CAPÍTULO RIO - ibgcrlj@ibgc.org.br

■ CONSELHO

Presidente: Mauro Rodrigues da Cunha

Vice-presidentes: Gilberto Mifano e João Pinheiro Nogueira Batista

Conselheiros: Alberto Whitaker, Eliane Lustosa, Fernando Mitri, João Verner Juenemann, Paulo D. Villares e Ronaldo Veirano

■ COMITÊ EXECUTIVO

André Coutinho, Eliane Lustosa e Ricardo Veirano

■ SECRETÁRIA GERAL

Heloisa Belotti Bedicks

Produção e coordenação da Newsletter:

• Jornalista responsável - IBGC: Maira Sardão (MTB 42968)

• Intertexto - Textos Online (Cristina Ramalho)

intertexto@uol.com.br

Projeto gráfico e diagramação: Confraria Visuale Agência de Publicidade e Comunicação - miriam@confrariavisuale.com.br

Fotografias desta edição: Alexandre Machado

ASSOCIADOS PATROCINADORES

Compromisso com a Governança Corporativa

 ABN-AMRO Asset Management

 BANCO DO BRASIL

 Banrisul
BANCO DE CRÉDITO DO RIO GRANDE DO SUL S.A.

 BM&F BOVESPA
A Nova Bolsa

 Bradesco

 Brasil Telecom

 CCR

 CPFL
ENERGIA

 edp
energias do brasil

 JHSF

 Itaú

 Light

 natura
bem estar bem

 Nossa Caixa
O banco do coração de São Paulo

 O Boticário®

 BR

PETROBRAS
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.
PETROBRAS

 PETROS

 POSITIVO
INFORMATICA

 sabesp

 SUZANO

 UNIBANCO

APOIO

 EAPMBA

 PRAGMA

 PRICEWATERHOUSECOOPERS

 RAZÃO