

IBGC em FOCO

Abril 2009 - nº 45 - Publicação Trimestral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

2 ► Informes IBGC

Deliberações do Conselho
Em dia com os acontecimentos dos Capítulos
Cursos em Belo Horizonte e Brasília
Parceria GIFE
Reunião dos coordenadores de comitês

4 ► Associados elegem o novo Conselho

Anunciado durante a Assembleia Geral Ordinária, em 26 de março, o Conselho mantém sua diversidade em experiências e renova 44% de seus membros

7 ► Discussão sobre remuneração de conselheiros inaugura agenda temática de 2009

Evento centra-se no debate do formato e da transparência na divulgação da remuneração e nos aspectos positivos e negativos dos honorários variáveis

9 ► IBGC reedita seu Banco de Conselheiros

Com mais segurança e confidencialidade, além de adicionadas mais opções de busca, o novo modelo divide-se nas etapas de inscrição, exclusivo para associados, e de consulta

12 ► Curso internacional ministrado no IBGC tem excelente aprovação dos participantes

Elaborado pelo GCGF e realizado pelo Instituto, curso tem foco na melhoria da comunicação na área educacional da Governança com métodos de incentivo à maior interação entre participantes e palestrantes

14 ► IBGC organiza programa de quatro dias para representantes de instituto da Tunísia

Realizado com apoio do CIPE, o instituto tunisiano percebeu no IBGC uma oportunidade para ampliar os conhecimentos em Governança Corporativa e oferecer como contraponto suas experiências locais

15 ► Primeiro Fórum do ano debate os gestores de recursos

Posicionamento estratégico, acesso a informações privilegiadas e integridade pessoal foram alguns dos aspectos analisados e debatidos pelos palestrantes

17 ► Autonomia do Conselho de Administração de Multinacionais e Barreiras à Governança Corporativa

Artigo vencedor do Prêmio Trabalhos Acadêmicos 2008 inaugura nova seção do **IBGC em Foco**.



► Certificação de Conselheiros é apresentada ao mercado

Em evento realizado em março, IBGC lança primeiro Programa de Certificação no País para medir conhecimento de conselheiros

► Deliberações do Conselho

Última das nove realizadas em 2008, a reunião de dezembro marcou a mudança na Agenda Temática para este ano, passando a ser “Governança para Novos Tempos: Repensando o Papel dos Conselhos”.

Dezembro: Outros temas tratados pelo Conselho foram a evolução dos trabalhos de revisão do Código das Melhores Práticas e do Estatuto do IBGC, os ajustes no orçamento e o processo de avaliação do Conselho, além de aprovar a formação do Comitê internacional e do de Governança e Indicação.

Janeiro

- Aprovados a elaboração e os custos para confecção da apostila com o conteúdo programático do exame da Certificação;
- Atualização do andamento das parcerias com o Governo do Rio Grande do Sul, Casa das Garças (RJ) e Federasul;
- Debate sobre os trabalhos do Comitê de Governança e Indicação e sobre a reforma do Estatuto.

Fevereiro

- Aprovação do orçamento 2009;
- Discussões sobre o trabalho do Comitê de Governança e Indicação, sobre a revisão do Código e do Estatuto; e
- Informação sobre resultados do treinamento internacional denominado Training of Trainers (*leia mais na pág. 12*).

Março

- Eleição do novo Conselho de Administração com mandato de março de 2009 a março de 2010 (*veja pág. 4*);
- Indicação de Carlos Biedermann (coordenador), Alberto Whitaker e Roberto Faldini para o Comitê de Auditoria; e Gilberto Mifano (coordenador), Alberto Whitaker e Leonardo Viegas para o Comitê de Admissão. Indicação de Eliane Lustosa, André Coutinho e Ricardo Veirano para o Comitê Executivo.

**Para conhecer os detalhes das deliberações, acesse a ata de cada reunião na página do Instituto: www.ibgc.org.br (IBGC – Governança no IBGC – Conselho de Administração).*

► Em dia com os acontecimentos nos Capítulos

Criados com o objetivo de disseminar localmente as boas práticas de governança corporativa em diferentes Estados brasileiros, os Capítulos do IBGC – Capítulo Sul (fundado em 2002), Capítulo Rio (em 2004) e Capítulo Paraná (em 2005) – têm uma programação independente de eventos. O **IBGC em Foco** reserva este espaço para trazer as últimas e as futuras realizações dos Capítulos, referentes aos meses de dezembro de 2008 a abril deste ano.

CAPÍTULO PARANÁ

Em seu quarto ano de existência, o Capítulo introduz um novo curso entre as suas atividades: As Melhores Práticas de Governança Corporativa, realizado entre os dias **17 e 18 de março**, além do já tradicional Curso para Conselheiros de Administração. Em **24 de março**, a cidade de Curitiba foi palco da discussão sobre o papel do private equity nas empresas, em palestra de Mário Malta, diretor-executivo da Advent International. E no dia **7 de abril** aconteceu a eleição dos coordenadores do Capítulo, tendo seu quadro de

coordenadores reeleitos: Fernando Mitri, Francisco Passos Fernandes, Marcelo Bertoldi e Marcio Kaiser (coordenador-geral).

Ainda em abril, dia **28**, o Capítulo promove o debate A Responsabilidade Legal dos Administradores, a ser ministrada pelos palestrantes James Marins, Fábio Tokars e Sérgio Rocha Pombo, com moderação de Marcelo Bertoldi.

CAPÍTULO RIO

Em **6 de março**, o Capítulo realizou mais um evento em parceria com a CVM, uma mesa-redonda sobre a eficácia da Assembléia Geral Ordinária, que teve a presença de representantes da Previ, Perdigão, Bematech e Veirano Advogados, além do coordenador do Capítulo, João Laudo de Camargo, e do diretor da Comissão de Valores Mobiliários, Marcos Barbosa Pinto. Também em março aconteceu, entre os dias **24 e 25**, a 5ª edição do curso As Melhores Práticas de Governança Corporativa.

Em **abril**, dia **14**, o Capítulo programou o debate Os Riscos de Derivativos. O evento marca a primeira parceria com Instituto de Estudos de Política Econômica, conhecido como Casa das Garças, e contará com Luiz Leonardo Cantidiano, conselheiro do IBGC, como moderador, Otávio Yazbek, diretor da CVM, como apresentador, e Ana Dolores Novaes, sócia da Galanto Consultoria, como debatedora. No dia **17**, o diretor do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Eduardo Rath Fingerl, fala sobre a visão do Banco com relação à governança corporativa e à crise econômica. O evento será realizado em conjunto com a Câmara de Comércio França - Brasil no Rio (CCFB/RJ). No mesmo dia, acontecerá a Assembleia Geral Extraordinária, quando serão anunciados os novos coordenadores para a região.

CAPÍTULO SUL

Em **25 de março**, teve início em Porto Alegre a 5ª edição do Curso para Conselheiros de Administração, que se estenderá até junho. No dia **2 de abril**, dando sequência à série Talk Hour, lançada em agosto do ano passado, houve o debate sobre o tema Papel do Conselheiro de Administração, que contou ainda com a apresentação do Programa de Certificação de Conselheiros e do Banco de Conselheiros do IBGC, com palestra de Alberto Whitaker, coordenador do Comitê de Certificação e conselheiro do Instituto. O evento foi realizado em conjunto com a Câmara Americana de Porto Alegre. Nesse dia também aconteceu a eleição dos coordenadores do Capítulo, com Carlos Biedermann (coordenador-geral), Fábio Santos Filho, Letícia M. da Silva, Luiz Gustavo Schimitz e Robert Juenamann compondo o Comitê Coordenador.

INFORME IBGC - 3

▶ IBGC estende seus cursos para Belo Horizonte e Brasília

Parte do projeto de ampliar a disseminação das boas práticas de Governança Corporativa, neste ano, os cursos do IBGC chegaram a Belo Horizonte e Brasília. Em abril, na capital mineira, aconteceu a primeira edição

do curso Melhores Práticas de Governança Corporativa, com a participação de 24 alunos. Já na capital federal, o Instituto irá realizar o curso Função Controle na Governança Corporativa em setembro, nos dias **2 e 3**.

3

INFORME IBGC - 4

▶ Código das Melhores Práticas para Fundações e Intitutos Corporativos

O IBGC, em parceria com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE), está desenvolvendo um código das melhores práticas em Governança para empresas do setor. O objetivo é estabelecer parâmetros

relativos ao tema que possam ser seguidos por estas entidades, e que tragam maior transparência e credibilidade para institutos e fundações. O lançamento oficial está previsto para outubro de 2009.

INFORME IBGC - 5

▶ Coordenadores dos comitês do IBGC se reúnem pela 1ª vez em fevereiro

Com o objetivo incentivar e facilitar o fluxo de informação internamente, os coordenadores dos comitês do Instituto foram convidados a apresentar as

realizações, propósitos e expectativas de cada grupo. O encontro, realizado no dia **12** de fevereiro, foi uma resposta à solicitação do Comitê de Comunicação de

estabelecer um intercâmbio de informações entre os comitês em atividade.

A secretária-geral do IBGC, Heloisa Bedicks, abriu a reunião e falou sobre a importância da iniciativa, além de informar sobre a atuação de três comitês: Governança e Indicação, Terceiro Setor e Grupo de Implementação da Visão (GIV). O primeiro vem atuando em duas frentes: o estudo da governança do próprio Instituto e a análise do processo eleitoral para admissão de novos membros. O segundo tem como meta para este ano o lançamento de um código das melhores práticas para o Terceiro Setor em parceria com o Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE). Já o GIV, instalado em 2007 para a implantação do planejamento estratégico, é o eixo na definição das premissas que o IBGC deve seguir.

Dentre as apresentações, seis comitês destacaram como objetivo produzir publicações para o Instituto. São eles: Recursos Humanos; Boas Práticas em Reuniões e Assembleias; Práticas de Governança em Empresas Estatais; Gerenciamento de Riscos Corporativos; Grupo de Estudos de Sustentabilidade para as Empresas; e Finanças, Contabilidade e Mercado de Capitais.

De caráter sazonal, os comitês dos prêmios têm sua composição alterada anualmente, tendo como principal objetivo avaliar e premiar artigos, matérias e pesquisas. Formado somente por conselheiros, a responsabilidade em assegurar a integridade e supervisionar os relatórios financeiros internos e as demonstrações financeiras oficiais, entre outras atribuições, ficam a cargo do Comitê de Auditoria.

O Comitê de Certificação esteve empenhado na elaboração do Programa de Certificação e na reestruturação do Banco de Conselheiros (*veja as matérias nas págs. 10 e 9*). Por sua vez, o Comitê de Capacitação visa avaliar como o IBGC atua na missão de disseminar e gerar conhecimentos para os associados. Já o Comitê Internacional busca coordenar a atuação de associados engajados em ações internacionais e divulgar informações sobre eventos de interesse aos demais associados.

Criado em dezembro de 2008, o Comitê de Conduta atuará com total independência na observância do Código de mesmo nome. Enquanto o Jurídico e o de Acompanhamento Legislativo estão voltados para a produção de resultados concretos e apoio aos demais Comitês. Atualmente, o Comitê Jurídico formulou, entre outros materiais, um posicionamento oficial sobre a Instrução CVM nº 202.

Renata Lancellotti, coordenadora do Comitê do Congresso, aproveitou o encontro para pedir sugestões dos presentes para os temas a serem debatidos, bem como nomes de palestrantes para o Congresso de 2009. O tema deste ano é "Governança para Novos Tempos: Repensando o Papel dos Conselhos".

Neste momento, o Comitê de E-learning dedica-se a preparar projetos de cursos de educação a distância. E o Comitê de Comunicação investe no aprimoramento do Plano de Comunicação, para assim promover maior propagação e interação das atividades e eventos do IBGC.

► Associados elegem o novo Conselho

Processo 2009 é marcado pela reeleição de todos os conselheiros que se candidataram ao novo mandato e pela renovação de 44% de seus pares

No dia 26 de março, em Assembleia Geral Ordinária, os associados ao IBGC elegeram o novo Conselho de Administração num processo realizado de três modos - presencial (8,22% dos votos), por fax (79,64%) e pela Internet (12,14%) - e auditado pela BDO Trevisan, cujo trabalho foi realizado pro bono. O número de associados votantes foi de 280.

Mauro Rodrigues da Cunha foi reeleito presidente do

Conselho, assim como os vices Gilberto Mifano e João Pinheiro Nogueira Batista. Também foram reeleitos Alberto Whitaker e Eliane Lustosa. Completaram o quadro do Conselho: Carlos Biedermann, Leonardo Viegas, Luiz Leonardo Cantidiano e Roberto Faldini. O mandato se estende até março do próximo ano.

Saiba o que pensam os novos membros do Conselho, a começar pelo presidente Mauro Rodrigues da Cunha.

VISÃO DOS CONSELHEIROS



VISÃO DO PRESIDENTE

BALANÇO DE 2008

No ano passado, tivemos um Conselho de Administração com diversidades de experiências e características de seus membros. Este é o primeiro passo para um conselho de sucesso. E, de fato, o Conselho se mostrou muito produtivo ao longo do ano, conduzindo o Instituto de maneira positiva, tanto em termos de números quanto nas suas realizações. Foi um ano desafiador por ter sido um ano de crise, e o IBGC, conforme apresentei na minha carta anual [*disponível no Relatório Anual, no site do Instituto*], mostrou-se uma instituição atemporal. O que isso quer dizer? O Instituto colocou-se acima da crise, e continuou exercendo o seu papel na sociedade - o de ser um ambiente de debate para a melhoria das organizações brasileiras. Acredito que avançamos significativamente na execução de vários desafios estratégicos, tais como: a revisão do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa, a Certificação de Conselheiros, as reformulações do quadro de funcionários e de sua remuneração, as Cartas Diretrizes e o aprimoramento das ofertas de curso.

PLANOS PARA 2009

Este será um ano de continuidade para o Instituto. Sabemos que será ainda mais desafiador do que foi o ano passado, e por isso a nossa agenda temática terá como abordagem a "Governança para Novos Tempos: Repensando o Papel dos Conselhos". Existe um diagnóstico disseminado de que a governança, nessas situações, torna-se ainda mais importante. O IBGC precisa ocupar esse espaço e atender a demanda da sociedade por um direcionamento para as melhores práticas.

O NOVO CONSELHO

Merece atenção o grau de renovação do Conselho. Todos os conselheiros que se candidataram à reeleição foram reconduzidos ao cargo, o que implica na satisfação dos associados com a direção estratégica do Instituto. Por sua vez, os novos conselheiros trarão novos ares. Com isso, conseguimos manter a diversidade de perfis estratégicos.



ALBERTO EMMANUEL WHITAKER

* conselheiro desde 2008

O QUE PLANEJA

Dedicar tempo e trabalho na disseminação dos princípios do IBGC. Estou diretamente envolvido no processo de Certificação de Conselheiros (*ver matéria na pág.10*).

O ATUAL MOMENTO DO IBGC

O IBGC está numa fase de expansão, assim como os seus capítulos. Nesses 13 anos, marcou a sua imagem de uma forma ímpar. Daqui para frente, crescerá ainda mais.

O NOVO CONSELHO

Certamente, esta união será muito favorável. A atual composição inclui pessoas de alto gabarito e diferentes características.

O QUE PLANEJA

Candidatei-me por três motivos: por acreditar que posso trazer uma importante contribuição na área; por me sentir preparado para contribuir efetivamente em termos de conselho, devido ao relacionamento com o IBGC desde 2002, quando participei da criação do Capítulo Sul; e por levar ao Conselho uma visão fora do eixo Rio-São Paulo, o que acredito ser importante, pois as realidades e preocupações regionais são muitas vezes diferentes.

O ATUAL MOMENTO DO IBGC

O IBGC tornou-se "a entidade do tema Governança Corporativa". É hoje uma referência. Embora geral, a crise não afeta muito o IBGC, pois o relacionamento dos associados com o Instituto não é apenas momentâneo e circunstancial.

O NOVO CONSELHO

Novas cabeças trarão novas idéias. Em geral, são pessoas que se conhecem, têm posturas sérias e semelhantes filosofias de trabalho. Isso permitirá ao IBGC se manter em sua estratégia e permanecer crescendo na sua respeitabilidade perante a comunidade, especialmente junto àqueles interessados em Governança.



CARLOS BIEDERMANN

* participa pela primeira vez do Conselho. É coordenador geral do Capítulo Sul desde março 2008

VISÃO DOS CONSELHEIROS (CONTINUAÇÃO)



ELIANE LUSTOSA

* conselheira em 2003, 2004, 2007 e 2008

O QUE PLANEJA

Acredito serem relevantes três pontos. O primeiro é finalizar algumas etapas antes do lançamento da revisão do Código das Melhores Práticas, previsto ainda para este primeiro semestre. O segundo é trabalhar mais de perto com os membros do Capítulo Rio, visando ajudar na consolidação das atividades que vêm sendo realizadas. O terceiro é dedicar-me ao aperfeiçoamento dos processos internos do IBGC. Essa é uma discussão relevante e que exigirá dos membros do Conselho um aprimoramento das regras de controle do Instituto, trazendo os associados mais para perto.

O ATUAL MOMENTO DO IBGC

A crise aconteceu porque alguns dos princípios das boas regras de Governança não foram observados. Isso não quer dizer que as boas regras fossem evitar a crise internacional, mas trariam um menor impacto. Os conselheiros precisam saber das suas responsabilidades e, para ajudá-los nesse sentido, o IBGC estabeleceu duas linhas de trabalho: colocar o papel do conselheiro como foco da agenda temática e investir ainda mais na sua educação, sendo a Certificação fundamental nesse processo.

O NOVO CONSELHO

Obteve-se para o Conselho aquilo que o Instituto propaga para as empresas: a diversidade das experiências. O fato de ter havido nesta eleição um grande número de pessoas dispostas a participar do processo só vem consolidar o sucesso do IBGC.



GILBERTO MIFANO (VICE-PRESIDENTE)

*conselheiro em 2006 e vice-presidente em 2007 e 2008

O QUE PLANEJA

Como vice-presidente, apoiei o planejamento feito na última reunião do Grupo de Implementação da Visão (GIV) e o trabalho que vinha sendo feito pelo Conselho anterior. O meu plano é continuar trabalhando. O que eu tenho para oferecer ao Conselho são a minha paixão e meus conhecimentos pelo assunto Governança, meus conhecimentos de mercado de capitais, como principal-executivo, conselheiro e presidente de conselho.

O ATUAL MOMENTO DO IBGC

O IBGC está num momento excepcional, porque a Governança está provavelmente nas raízes de todas as soluções possíveis para esta crise. Acredito que o Instituto tem diante de si um grande desafio:

transformar todas essas oportunidades em ações concretas que ajudem as empresas brasileiras em seu processo de evolução em Governança e façam do IBGC uma entidade ainda mais forte e importante no plano nacional e até no internacional.

O NOVO CONSELHO

Está muito bem equilibrado. Os eleitores foram bastante sábios na escolha dos conselheiros, a qual foi muito difícil, pois este ano tinha um grupo grande e muito bom de candidatos.

Divulgação



JOÃO PINHEIRO NOGUEIRA BATISTA (VICE-PRESIDENTE)

* conselheiro há três anos, sendo este seu segundo mandato como vice-presidente (o primeiro foi em 2008)

O QUE PLANEJA

No ano passado, participei mais diretamente da revisão do Código, hoje já aprovada pelo Conselho. Também, desejo dedicar-me mais às Cartas Diretrizes, pois existem vários temas importantes da Governança a serem discutidos. Outro assunto relevante é a revisão do regulamento do Novo Mercado. O IBGC deverá abordá-lo ativamente.

O ATUAL MOMENTO DO IBGC

Acredito que a Governança seja mais importante na crise do que na bonança. Nos últimos anos, havia certa banalização sobre o tema. Agora, com a crise, as pessoas passaram a ver a Governança como ela deveria ser vista: uma ferramenta de gestão e de gestão de riscos. Isso traz para o IBGC a oportunidade de trabalhar a consolidação dos conceitos de Governança nas empresas.

O NOVO CONSELHO

Haverá um processo de continuidade. A reeleição do Cunha como presidente, e de todos aqueles que se reelegeram, sinaliza a aprovação do mandato anterior. Os novos integrantes trarão mais ímpeto a essa fase de continuidade. O IBGC tem conseguido ao longo dos anos manter uma tradição de continuidade e crescimento constante.

Divulgação



LEONARDO VIEGAS

* conselheiro em 2000 e 2001

O QUE PLANEJA

Em minha opinião, duas áreas merecem destaque entre os vetores de crescimento do IBGC para este ano: a educação, agora incentivada pelo lançamento da Certificação de Conselheiros, e a expansão internacional. O Instituto já é considerado uma referência internacional em Governança. Essas são as

áreas em que tenho atuado nos comitês do IBGC e, por isso, acredito poder contribuir ainda mais no Conselho.

O ATUAL MOMENTO DO IBGC

Estamos vivendo um momento preocupante. A Governança existe em qualquer situação, seja na expansão ou no recesso, mas ela é um fator determinante em períodos críticos como este.

O NOVO CONSELHO

Acredito que, individualmente ou em conjunto, este é o conselho que qualquer empresa gostaria de ter. Aconteceu uma renovação de quase 50%, e isso é muito saudável. Também, a diversidade de pessoas forma uma composição extremamente favorável.



LUIZ LEONARDO CANTIDIANO

* participa pela primeira vez do Conselho

O QUE PLANEJA

Depois de quase cinco anos participando do IBGC, com a minha experiência no setor privado, a passagem pela CVM e, agora, presidindo a Comissão Consultiva do Novo Mercado, acredito que poderei ajudar a administração do Instituto a continuar em sua linha de atuação, a fim de fortalecer as boas práticas no mercado. Quanto aos detalhes, esta será uma experiência nova para mim: ainda não conheço como funciona o conselho do IBGC. Vou aprender e tentar ajudar.

O ATUAL MOMENTO DO IBGC

Ano após ano, o IBGC vem crescendo. Tem procurado participar das grandes decisões do mercado, enfrentar os problemas e apresentar as soluções. Acredito que o IBGC cada vez mais se consolida

Divulgação



ROBERTO FALDINI

* conselheiro em 2001 e 2002

O QUE PLANEJA

Preciso, antes de tudo, inteirar-me sobre os detalhes do que está sendo feito.

O ATUAL MOMENTO DO IBGC

Tenho três aspectos a destacar. Em primeiro, o IBGC é uma entidade saudável financeiramente, o que demonstra que as últimas administrações realizaram um bom trabalho. Em segundo, possui atualmente 1.350 associados, dos quais 280 votantes este ano, o que significa uma oportunidade do Instituto trabalhar junto aos associados visando uma maior participação. O terceiro refere-se aos não-associados: temos cerca de 20 mil empresas e, portanto, um universo de oportunidades para trazê-las para o IBGC.

O NOVO CONSELHO

São oito conselheiros de competência, qualidade e transparência em suas atitudes. Também, observei uma característica interessante: a participação de pessoas de Porto Alegre e do Rio de Janeiro, mostrando a diversidade do Conselho e reforçando o caráter nacional do IBGC.

como um órgão importante.

O NOVO CONSELHO

Existe uma mescla interessante de formações, tal como profissionais do mercado de capitais, advogado e auditor. Acredito que isso ajude o IBGC a ficar mais sintonizado com as questões que tem de enfrentar. Agora é começar a trabalhar, e ver o que eu posso fazer para ajudar o Instituto a crescer ainda mais.

Divulgação

► Discussão sobre remuneração de conselheiros inaugura agenda temática de 2009

Alinhamento dos debatedores em questões controversas marca o debate

Ao iniciar a coordenação do debate, Josmar Bignotto, também coordenador do Comitê de Recursos Humanos do IBGC, antecipou: “Os itens políticos sobre a remuneração de conselheiros também serão abordados aqui, principalmente as questões da transparência na comunicação da remuneração e da remuneração variável. Esses serão os desafios dos debatedores”.

“Governança corporativa é um terno sob medida”, conceituou Guilherme Dale, fundador da Spencer Stuart São Paulo. “É impossível ter regras de governança estritas para atender empresas tão diferenciadas como aquelas que optaram por fundos de private equity, as abertas com majoritário e minoritário e as familiares fechadas. Neste debate, o importante, acredito, é definir conceitos

e princípios com aplicação generalizada e, assim, montar um modelo específico para cada situação.”

Seguindo essa linha de raciocínio, Dale disse que, numa empresa aberta, o conselheiro independente não deve ter remuneração variável, pois o que se espera dele é o contraponto, ou seja, uma visão crítica e objetiva das ações da diretoria executiva ou mesmo da atuação dos acionistas majoritários, e não o alinhamento à diretoria. Por outro lado, para Dale, a remuneração variável pode ser positiva, por exemplo, no caso das empresas que optaram por ter investimentos de fundos de private equity. “Nessas empresas, os representantes de fundos de private equity não são conselheiros independentes, ao contrário, são dependentes”, frisou. Segundo ele, “esses fundos buscam conselheiros externos, não necessariamente independentes, para se engajar na empresa e contribuir com a diretoria executiva. Por isso, nesses casos, é positivo que o conselheiro tenha remuneração variável, porém distribuída ao longo de alguns anos, em contrapartida à diretoria executiva, cujo foco está no curto prazo”.

Com semelhante opinião, o presidente do Conselho de Administração da Cremer, Luiz Spínola, afirmou ser a remuneração variável “útil em determinadas circunstâncias e maléfica em outras, levando os conselheiros a se comportarem de forma desalinhada com os interesses dos acionistas”.

Em sua exposição, Spínola deteve-se no caso da Cremer (veja quadro abaixo), e no que diz respeito à remuneração variável de seus conselheiros, afirmou: “Dos sete conselheiros de administração originais à época do IPO, só três permaneceram, o que demonstra que a opção da Cremer não foi tão fantástica com se pretendia”. A Cremer decidiu por

HISTÓRICO DA CREMER

- **Empresa de capital aberto há 40 anos.**
- **Em 1998, em crise financeira, optou por uma administração interina que durou seis anos.**
- **Em 2004, a Merrill Lynch assumiu o controle por meio de um fundo de private equity. Fez oferta pública e fechou o capital.**
- **Em 2007, optou por novo IPO (Oferta Pública Inicial de Ações) e transformou-se numa empresa de capital difuso.**

um plano de opções dividido em três anos, sendo um terço do valor outorgado a cada ano. Estipulou-se, de acordo com Spínola, que, ao longo desses três anos, a diretoria receberia 2,7% do capital da empresa, a gerência 0,9% - totalizando 3,6 % do capital para a área executiva - e o conselho de administração 0,5%. “Em contrapartida, por tratar-se de um plano com um *vesting* [direito de receber benefícios proporcionais ao tempo de contribuição, num plano de previdência complementar] gradual, não confere aos conselheiros um alinhamento com a diretoria. Os conselheiros da Cremer estão alinhados com os interesses dos acionistas, com geração de valor no longo prazo para a empresa”, afirmou.

Ainda a respeito da remuneração variável, o conselheiro da SulAmérica e do BNDESPar, Roberto Teixeira da Costa, que já atuou em mais de 20 conselhos de administração, disse “ser o viés de curto prazo, que se instala nos conselhos com esquemas de incentivos, uma das grandes críticas a essa opção”. Em sua atuação como conselheiro, Teixeira da Costa nunca recebeu remuneração variável e, em princípio, não é favorável a essa forma de remuneração. Segundo ele, soma-se a esse fato a complexidade dos esquemas de remuneração variável de hoje em dia. “Para entender a remuneração variável da diretoria executiva, são necessárias horas de reuniões com os diretores de Recursos Humanos. Transmitir tudo isso para um conselho é ainda mais complicado.”

TRANSPARÊNCIA NA COMUNICAÇÃO

Os palestrantes concordaram com a importância da transparência na remuneração do conselho, do mesmo modo que concordaram que o nível de transparência não deve ser individualizado, como ocorre nos EUA.

Na opinião de Dale, que frisou ser este um tema novo no País, e por isso não dispor de base para opinar, a empresa que tem um plano de remuneração deve divulgá-lo, apontando as bases em que ele foi estruturado. Uma de suas preocupações para ser contrário à individualização está na possibilidade de a informação ser utilizada para outros fins que prejudiquem a segurança do executivo.

A esse respeito Spínola citou “a celeuma causada no mercado pela minuta da Instrução CVM 202”, que introduz a questão da transparência na remuneração da administração no registro de companhia aberta. “Sou amplamente favorável a se conhecer com mais detalhes

a remuneração dos órgãos da administração, pois isso aumenta a eficiência do mercado de capitais. O que sou contrário é à individualização. Existem modos de se informar o mercado sem mencionar especificamente os honorários de bônus de opções de cada um dos indivíduos que compõe o órgão de governança da empresa.”

Teixeira da Costa ponderou que, ao copiar modelos de outros países, o Brasil corre o risco de agir

precipitadamente devido à falta de preparo nacional na divulgação da remuneração individualizada. Ele também concorda com Spínola quanto à importância de divulgar a remuneração da administração como um todo, discriminando o esquema de remuneração da companhia e o maior e o menor salários (sem identificar seus beneficiários). Segundo Teixeira da Costa, essa é uma das maneiras de ser transparente, sem partir para a divulgação de uma remuneração individualizada.

► IBGC reedita seu Banco de Conselheiros

Único banco de dados para conselheiros disponível no País, a ferramenta oferece exclusividade de ingresso aos associados

Antes mesmo de completar um mês on-line, a nova versão do Banco de Conselheiros do IBGC, lançada em 12 de janeiro, contava com cerca de 120 profissionais cadastrados e, até o final de março, 213 pessoas apresentaram seus currículos ao Banco.

O projeto de melhoria envolveu aproximadamente 20 pessoas: 12 membros do Comitê de Certificação e Banco de Conselheiros, integrantes da equipe do IBGC e uma empresa de tecnologia terceirizada. Foram precisos nove meses de trabalho para o projeto ir ao ar, o que aconteceu em duas etapas. A primeira, com o módulo de cadastramento, permitindo a inclusão de currículos, e a segunda, prevista para ser implantada ainda em abril, possibilitando a consulta aos profissionais cadastrados no Banco por empresas ou por *headhunters* contratados por elas, concluindo assim o processo.

Ao contrário da primeira versão – que possuía uma plataforma mais simples com menos opções de buscas e também sem requisitos para ingresso do cadastrante – o atual modelo prevê a aprovação do cadastro dos profissionais de acordo com os critérios disponíveis no site do Instituto (www.ibgc.org.br - link Banco de Conselheiros). Dentre eles: ter um ano de experiência em conselho ou como executivo de primeiro escalão ou, ainda, ser um especialista em Governança Corporativa. O não-cumprimento dos critérios exigidos impede a participação no Banco. Outra melhoria verificada foi o avanço no nível de segurança e de confidencialidade.

NOVO BANCO

O atual modelo foi estruturado tomando como exemplo bancos de conselheiros internacionais. Particularmente, serviram de inspiração para a confecção da ferramenta brasileira os bancos de conselheiros da National Association of Securities Dealers Automated Quotations (NASDAQ) e da National Association of Corporate Directors (NACD).

De acordo com Alberto Whitaker, membro do Conselho de Administração e coordenador do Comitê de Certificação do IBGC, ele e outros associados ao Instituto foram pessoalmente verificar como essas instituições estruturaram seus bancos, aproveitando a estada nos EUA para assistir a um importante evento internacional em Governança Corporativa. “O modelo do Instituto tem esses dois órgãos como exemplo e emprega semelhante tecnologia”, explica Whitaker.

O cadastro, no entanto, foi adaptado à realidade brasileira. “Ele contém informações sobre a companhia em que o profissional atua ou atuou e também identifica situações vivenciadas pelo profissional que podem ser úteis ao conselho em determinados momentos, como o planejamento estratégico, a sucessão do presidente e da gestão, um momento de crise na empresa, a abertura de capital e a reestruturação de dívida”, exemplifica Marcos Jacobina, responsável pela Certificação e Banco de Conselheiros no IBGC.

ETAPAS DE SIGILO E ANONIMATO

Na fase de consulta, o representante da empresa que procura um conselheiro define os critérios de seleção – por região, setor de atuação, especialidade da companhia, experiência profissional do candidato, etc. – e obtém as respostas, assim como as informações de cada conselheiro, exceto o seu nome e contato (endereço, e-mail e telefone).

As consultas devem acontecer no prazo de dez dias úteis, com resultado limitado a cinco opções de currículos. De acordo com Jacobina, “a empresa entra em contato com o IBGC e fornece os números dos candidatos selecionados (cada número corresponde a um currículo) para, em função disso, o IBGC abrir as informações de contato, caso o candidato concorde em divulgar”.

“É bom lembrar que um maior nível de segurança e mais confidencialidade eram as principais recomendações do Conselho de Administração do IBGC ao solicitar a reformulação do sistema. Por isso, buscou-se um excelente nível nesse sentido”, afirma Whitaker. A reformulação foi uma resposta também à antiga demanda dos associados, recorda Jacobina.

IBGC E MERCADO

“Oferecer ao mercado a possibilidade inédita de candidatos ao conselho com comprovada capacitação é de grande valor para o IBGC, assim como é de grande interesse para o mercado ter acesso a essa lista de pessoas”, observa Whitaker. No que se refere ao mercado, “o Banco será muito respeitado, transformando-se numa relevante referência para quem procura conselheiros de qualidade”, complementa Jacobina.

A atualização do Banco, junto à criação da Certificação (*leia a matéria seguinte*), é uma das grandes prestações de serviços oferecidas pelo IBGC a seus associados neste ano. Conforme Jacobina, a formação educacional em Governança Corporativa que o Instituto vem praticando nesses 13 anos de existência culmina com essas duas iniciativas. “Todos os nossos eventos são em prol da formação em Governança. Faltavam apenas dois aspectos fundamentais para os associados: poder participar de um banco de conselheiros eficiente e obter um selo de qualidade para a sua carreira, o que acontecerá com a Certificação.”

► Certificação de Conselheiros é apresentada ao mercado

A iniciativa impulsionará a carreira de conselheiros e trará às partes interessadas a possibilidade de aferir com mais facilidade a capacidade dos membros do conselho

Meta do Instituto e reivindicação do mercado, o Programa de Certificação de Conselheiros IBGC, lançado no dia 13 de março na sede da BM&FBovespa, foi “um dos maiores investimentos realizados pelo Instituto”, segundo declarou durante a cerimônia o presidente do Conselho de Administração, Mauro Rodrigues da Cunha .

Cunha chamou a atenção ainda para o atual momento econômico, que exige “vigilância e atenção à governança corporativa”, observação corroborada pelos outros dois expositores: Otávio Yasbek, diretor da Comissão de Valores Mobiliários (CVM), e Luciano Coutinho, presidente do Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES).

*“É preciso qualidade e credibilidade da Governança nas empresas. A reciclagem é obrigatória. E suprir o conselho com recursos humanos capacitados é fazer dele um órgão que agrega valor à empresa”
(Luciano Coutinho)*

Segundo Yasbek, os recentes acontecimentos no Brasil com empresas que tiveram grandes prejuízos ao utilizarem instrumentos derivativos se resumem, no fundo, em um problema de governança. “Ao se analisar casos concretos a esse respeito, vem à tona o papel do conselho de administração. Esses conselhos atuaram adequadamente com qualidade e crítica? É aí que entra o papel da qualificação de conselheiros e a importância da certificação”, frisou.

“Eventos como os do ano passado apontaram para a importância de se desenvolver um esforço em direção à qualificação”, complementou Coutinho. “Fica mais fácil quando o vento sopra a favor para a consolidação da

competência.” Segundo ele, “a qualidade do conselho de administração é um elemento a mais na precificação das empresas”.

Mesmo se autodenominando cético quanto ao mercado de crédito mundial, Coutinho acredita que as dificuldades no mercado de capitais poderão ser superadas mais rapidamente. “O Brasil tem hoje uma economia consistente, com investimentos em setores-chave, tais como energia e a cadeia de petróleo e gás, e um mercado de capitais maduro que poderá ser a mola propulsora para as empresas e a economia do País”, afirmou. Para isso, a seu ver, “é preciso qualidade e credibilidade da Governança nas empresas. A reciclagem é obrigatória. E suprir o conselho com recursos humanos capacitados é fazer dele um órgão que agrega valor à empresa”.

A cerimônia também contou com a participação de Edemir Pinto, diretor-presidente da BM&FBovespa, que comentou, entre outros temas, sobre o papel da imprensa na divulgação das boas práticas e o atual processo de revisão do Novo Mercado, atualmente sendo realizado por meio da Câmara Consultiva.

PROCESSO CONTÍNUO

Um dos principais pilares do Programa de Certificação de Conselheiros IBGC, apontados por Cunha, é “estimular o contínuo aprimoramento”. “Não se trata de uma simples ‘provinha’. O projeto permite ao profissional organizar o processo de educação continuada ao longo de sua carreira”, frisou.

“A Governança Corporativa efetiva não é um objetivo que se conquiste de maneira definitiva, mas sim um processo contínuo e evolutivo de absorção de conhecimentos, desenvolvimento e habilidades”, conceituou Alberto Whitaker, coordenador do Comitê de Certificação, ao explicar por que o IBGC optou pela contínua educação dos conselheiros certificados (*veja quadro ao lado*).

Isso implica que, a cada dois anos, todos os conselheiros certificados devem comprovar, no mínimo, 30 créditos/horas de dedicação à atualização profissional, o que inclui a participação em cursos, seminários, congressos ou outras atividades afins. Esses requisitos são válidos também para a categoria Certificação por Experiência: o candidato solicitante precisa ter reputação ilibada e, no mínimo, seis anos de experiência comprovada como conselheiro de administração ou oito anos em funções equivalentes ao “C level” (CEO, CFO, CIO, etc. – diretores de primeiro escalão). A quantidade de vagas para a Certificação por Experiência é limitada.

SOBRE A CERTIFICAÇÃO

*Inscrições e exame

As inscrições serão abertas no início de julho e o exame realizado no mês de setembro.

*Natureza do exame

Trata-se de um exame para medir o conhecimento. Segundo Marcos Jacobina, responsável pela Certificação e Banco de Conselheiros no IBGC, “o exame de certificação vai aferir os conhecimentos gerais necessários ao cargo”. O Comitê de Certificação definiu o conteúdo programático considerado relevante para o conhecimento do conselheiro, dentre os temas estão a capacidade de interpretar relatórios contábeis e gerenciais e os conhecimentos em Finanças Corporativas, em operações no mercado de capitais e de crédito e em controle de risco.

*Número de perguntas e duração da prova

60 questões para serem respondidas em até 3 horas. O candidato deverá acertar no mínimo 40 questões do total e pelo menos metade das perguntas em cada área temática.

*Confidencialidade das provas

O IBGC contratou a Fundação Carlos Chagas para preparar e avaliar as provas, a fim de obter um alto nível de confidencialidade. Será elaborado um Banco de Questões por especialistas em governança indicados pelo Instituto, mas contratados pela Fundação, que será a responsável pela elaboração das questões. Com isso, busca-se a total confidencialidade do processo.

**Para mais informações, consultar o site do IBGC, em Certificação*

ETAPAS DO PROCESSO DE CERTIFICAÇÃO DE CONSELHEIROS IBGC

- A partir de 2002, o IBGC efetuou vários contatos com o Institute of Directors (IoD), órgão certificador de conselheiros da Inglaterra.
- Em 2006, o Grupo de Implementação da Visão do IBGC (GIV) estabeleceu a Certificação entre as prioridades do Instituto.
- Em 2007, Alberto Whitaker, conselheiro de administração do IBGC, realizou um estudo internacional de *benchmarking* em certificação de conselheiros, passando a coordenar o Comitê de Certificação.
- Em 2008, o IBGC contratou Marcos Jacobina, com experiência na área de certificação da Associação Nacional dos Bancos de Investimento (Anbid), para atuar na execução do projeto.

▶ Curso internacional ministrado no IBGC tem excelente aprovação dos participantes

Com foco nos educadores e pessoas envolvidas com governança, o Training of Trainers fogue dos cursos convencionais na área

Entre os dias 15 e 20 de fevereiro, o IBGC foi sede de um treinamento internacional, nomeado Training of Trainers, elaborado pelo Global Corporate Governance Forum (GCGF), entidade subsidiada pelo Banco Mundial, pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e pelo International Finance Corporation (IFC).

Com propósito inovador, o curso não visa ensinar conteúdo de governança, e sim “treinar professores e pessoas ligadas à área para serem melhores comunicadores, com base em informações sobre governança corporativa”, esclarece Leonardo Viegas, coordenador do Comitê de Capacitação do IBGC.

Esse modelo de treinamento inclui as mais modernas técnicas de comunicação e de envolvimento, agrupadas pelo GCGF a partir do trabalho de um grande número de consultores internacionais, materializado no kit entregue a todos os participantes. Estes, em sua maioria, membros do corpo docente do IBGC, embora também tenham participado acadêmicos, conselheiros não-professores e pessoas ligadas à governança corporativa de outros três países: Moçambique, Panamá e México, com dois representantes cada.

Ao todo, o curso reuniu um grupo de 40 pessoas, dividido em duas turmas, cada uma com três dias de treinamento intensivo ministrado por Chris Pierce, especialista em Governança Corporativa da Inglaterra, e por Mary Jo Larson, doutora dos EUA em técnicas de aprendizado para adultos. Atuando mais no papel de facilitadores do que de instrutores, Pierce e Larson encorajaram a participação

ativa dos alunos e enfatizaram os exercícios práticos, embora tenham também incluído aulas expositivas e apresentação de estudos de casos.

Heloísa Bedicks, secretária-geral do IBGC, acredita que o treinamento do GCGF agregará valor aos cursos do Instituto. “Temos comprovado o sucesso dos cursos do IBGC, entre outros motivos pelo aumento crescente da demanda nesses últimos anos, e esse treinamento contribuirá para que a qualidade se torne ainda melhor.”

“A educação em governança é parte integrante da missão do IBGC e um dos seus propósitos fundamentais”, lembra Viegas. Em abril do ano passado, junto a profissionais de várias partes do mundo, Viegas participou de um evento realizado em Washington pelo GCGF para testar o kit de treinamento e angariar contribuições para finalizá-lo.

Também participou desse evento Santiago Juan Daniel Chaher, membro da equipe do GCGF, que esteve presente no treinamento realizado em São Paulo. Segundo Chaher, no que se refere ao IBGC, o objetivo desse treinamento é o de proporcionar acesso a essas ferramentas, de forma a adaptá-las à realidade do Brasil e aplicá-las ao cotidiano do Instituto. Para ele, o principal mérito “é o de proporcionar um conjunto de habilidades para o professor usar na prática”. O kit tem cinco diferentes módulos adaptáveis, podendo ser usados conforme o programa que se quer implantar.

VISÃO DOS PARTICIPANTES

Ao privilegiar o dinamismo e a prática, o curso veio ao encontro das expectativas dos participantes, chegando mesmo a superá-las. “Dos cursos internacionais que participei, esse foi um dos mais importantes, porque agregou conteúdo, técnicas de apresentação e, ao mesmo tempo, recebíamos pronto retorno dos professores sobre o nosso desempenho durante o treinamento, além de o material utilizado ser de qualidade excepcional”, comenta Bedicks. Tal *feedback* mencionado trata-se de uma avaliação realizada por Larson após cada atividade.



Num primeiro momento, foi feita uma análise do grupo e depois das duplas, enfatizando os pontos positivos e mostrando como melhorar o desempenho. “Aprendi técnicas nesse treinamento que podem ser usadas em cursos e palestras e que são formas de aumentar a interação entre palestrantes e participantes”, avalia ela.

Liège Oliveira Ayub, assessora da área Econômico-Financeira e de Relações com Investidores da Sabesp, e que recentemente passou a fazer parte do Comitê Práticas de Governança em Empresas Estatais do IBGC, concorda com Bedicks: “É interessante como, nesse curso, os facilitadores conseguem mostrar os obstáculos que enfrentamos e ao mesmo tempo apontar formas para superá-los.”

Para Robert Juenemann, um dos coordenadores do Capítulo Sul do IBGC, “a aplicação prática desse treinamento será imediata”. Ele acredita que, “após o curso, cada um poderá melhorar a sua apresentação em sala de aula e a sua interação com os participantes”. Seguindo essa linha, Peter Harazim, diretor técnico da Hicon Consultoria e membro do Comitê de Capacitação, disse que a novidade do curso é apresentar de forma sistemática e organizada aquilo que todo instrutor faz em sala de aula, ou seja, a sistematização da atividade grupal e do aprendizado por experiência e debate. “Como participaram do curso outros instrutores do IBGC, começamos aqui mesmo a discutir formas de mudar os nossos módulos para os próximos cursos”, antecipa Harazim.

Roberto Faldini, da Faldini Participações Administrativas & Investimentos e recém-eleito conselheiro do IBGC, atribuiu como diferencial do curso “o fato de chamar as pessoas à reflexão”.

Richard Doern, da Senior Executives & Associates e membro do Comitê de Capacitação, elenca três pontos favoráveis referentes ao treinamento. Primeiro: o que foi aprendido poderá ser aplicado diretamente em seu cotidiano, multiplicando os conhecimentos nos conselhos das empresas familiares em que trabalha, cujos membros em sua maioria são da família. Segundo: o comportamento do conselheiro é tão importante quanto o seu conhecimento técnico. Terceiro: o kit preparado pelo GCGF é o que existe de mais sofisticado e moderno na área.

Hipólito Hamela, secretário-executivo do Instituto de Directores de Moçambique, fundado em novembro de 2007 com 15 membros e hoje com mais de 70, avalia: “Lamento que nesse momento, como estratégia, somente a primeira parte do kit do GCGF será colocada em prática em meu país. Como em Moçambique o conceito de governança corporativa ainda não foi disseminado junto ao empresariado local, primeiro teremos de investir nesse processo.” Segundo Hamela, uma das primeiras decisões do instituto de Moçambique foi de seus membros aprenderem mais sobre governança. “Eu, como secretário-executivo, decidi, por esse motivo, participar do treinamento em São Paulo para, aos poucos, disseminarmos o conceito aprendido”.

PENSAMENTOS

Em entrevista para a reportagem do IBGC em Foco, Larson afirma ter observado entre os participantes brasileiros a existência de um grande comprometimento com a Governança Corporativa. “Muitos deles são membros experientes de conselhos de administração, possuem um interessante desenvolvimento profissional e procuram melhorar suas habilidades.” Um dos fatores apontados por ela para um melhor desempenho em sala de aula é o de conseguir a interatividade entre as pessoas. “Esse é o grande desafio”, afirma.

Quanto ao ensino desenvolvido pelo IBGC, Larson diz não ter encontrado pontos de melhoria a destacar, mas sugere ao Instituto “pensar cuidadosamente nos diferentes níveis de conhecimento e atuação das pessoas em governança corporativa”. “É preciso encontrar caminhos para que tanto o secretário do conselho quanto o seu presidente estejam motivados em participar”, frisa.

A respeito da governança no País, Pierce observa que “entre os países emergentes os que mais se destacam fazem parte do BRIC – Brasil, Rússia, Índia e China –, e entre esses o Brasil está claramente liderando no desenvolvimento da Governança Corporativa. No Brasil estão sendo feitas muitas coisas de maneira correta no que diz respeito à Governança”. O lançamento do Novo Mercado, e agora a sua revisão, é um exemplo para países ao redor do mundo em termos de boa governança, afirma ele. No entanto, no seu entender, “não existe lugar para complacência: há ainda muitas áreas no Brasil para aprimoramento”.

► IBGC organiza programa de quatro dias para representantes de instituto da Tunísia

Em busca de *benchmarking* para as boas práticas de governança, visita dos tunisianos transforma-se numa via de mão dupla em que o IBGC também obtém rica experiência

Referência internacional em governança corporativa, o IBGC vem sendo procurado por institutos estrangeiros similares. Este é o caso do Instituto Árabe de Chefes de Empresa da Tunísia (IACE, da sigla em francês), organização com 24 anos de existência e cujos membros do Departamento de Governança Corporativa visitaram o IBGC entre os dias 25 e 30 de janeiro.

O contato inicial com o IACE remonta a 2007, quando o IBGC, representado por Leonardo Viegas, coordenador do Comitê de Capacitação e do recém-criado Comitê Internacional, esteve na Tunísia a convite do Center for International Private Enterprise (CIPE) para a realização de uma palestra sobre governança corporativa, o que despertou o interesse dos tunisianos sobre o Instituto. Na época, o CIPE – entidade sem fins lucrativos ligada à Câmara de Comércio dos EUA, cujo objetivo é ajudar técnica e financeiramente na criação e no desenvolvimento de institutos de Governança em países emergentes e menos desenvolvidos – estava realizando uma pesquisa sobre governança corporativa na comunidade empresarial da Tunísia.

Dois anos depois, a visita dos representantes do IACE ao Brasil concretizou-se com o apoio do CIPE, e o grupo chegou ao País acompanhado por Danya Greenfield, responsável pelos programas do centro norte-americano no Norte da África e no Oriente Médio.

“Nossa expectativa ao decidirmos conhecer o IBGC era a de entender como ele criou seus programas de educação em Governança para as empresas e como conseguiu convencer os administradores a participarem desses programas”, disse o conselheiro executivo do IACE e PhD em Finanças da Tunísia Majdi

Hassen à reportagem do **IBGC em Foco**. “O nosso desejo agora é colocar em prática as orientações aprendidas no Brasil.” Outro ponto de interesse dos tunisianos era compreender por que se criou no Brasil um instituto de governança corporativa em vez de um instituto de diretores, como acontece em outros países, como EUA, Inglaterra, Canadá, África do Sul, Nova Zelândia, entre outros.

“As empresas privadas da Tunísia são tipicamente familiares e incipientes em termos de Governança Corporativa e, por isso, o seu crescimento dependerá de investimentos e, conseqüentemente, de melhor Governança. Daí a preocupação dos tunisianos em convencer os empresários locais sobre a importância da adoção de melhores práticas”, avaliou Viegas. Com um dos mercados mais abertos do mundo árabe, a Tunísia possui 10 milhões de habitantes, renda per capita semelhante à do Brasil e economia com base agro-industrial, além de fortes vínculos com a França e a União Européia.

Segundo Hassen, o IACE está começando a trabalhar com governança corporativa. “Temos um prazo de três anos para implementá-la, e estamos fazendo pesquisas para concretizar da melhor maneira possível, sendo a transparência um dos temas que mais discutimos nessa etapa.” O IACE já viajou para países como Egito, Austrália e Marrocos em busca de conhecimento sobre governança e está promovendo contatos pela internet com institutos de outras nacionalidades.

Questionado sobre como o tema transparência na comunicação da remuneração dos conselheiros e dos diretores executivos é discutido no IACE, Hassen disse: “Esse é um grande tema para o nosso Instituto debater”. “Na Tunísia, no caso da diretoria executiva, as

“Na Tunísia, no caso da diretoria executiva, as remunerações são públicas e divulgadas individualmente, com relação aos membros do conselho, estabelece-se em assembléia um valor fixo para eles”
(Majdi Hassen)

remunerações são públicas e divulgadas individualmente, com relação aos membros do conselho, estabelece-se em assembléia um valor fixo para eles”. Quanto à questão da segurança, já que a remuneração dos conselheiros é pública, Hassen enfatizou: “Não temos esse problema, pois a Tunísia é um lugar seguro.”

PROGRAMAÇÃO

A estada dos tunisianos no Brasil foi marcada por um programa de quatro dias, organizado pelo IBGC, no qual houve a inclusão de visitas a duas companhias listadas no Novo Mercado, a Agra Empreendimentos Imobiliários e a Natura Cosméticos, além de palestras e encontros com profissionais ligados aos diversos temas da Governança.

O programa incluiu ainda visitas à sede da Bovespa e à Câmara de Comércio Árabe-Brasileira, participação na palestra de janeiro do Instituto e apresentação a membros-seniores e funcionários do IBGC.

Para Heloisa Bedicks, secretária-geral do IBGC, ajudar institutos de outros países a encontrar seu próprio caminho é uma forma de retribuir a colaboração recebida das instituições multilaterais que desde o início apoiaram o IBGC – como o Banco Mundial, o International Finance Corporation (IFC), a Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) e o CIPE –, além de expandir a influência positiva do Instituto para outros países.

► Primeiro Fórum do ano debate os gestores de recursos

Equidade entre acionistas e visão no longo prazo prevalecem numa gestão ideal

Neste ano, o Fórum de Debates do IBGC tratou de um tema que, de início, já incita discussão: afinal, os gestores de recursos devem ou não participar dos conselhos das empresas investidas? Caso o conselho tenha em sua composição gestores de recursos, isso faz com que os investidores que não participam do conselho se sintam prejudicados? Para discutirem essas e outras questões relacionadas ao tema, o coordenador dos fóruns de debates Paulo Conte Vasconcellos convidou Mário Fleck, presidente da Rio Bravo, e Fábio Moser, diretor de Investimentos da Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (Previ).

Na qualidade de membro da equipe de gestão de um fundo e também conselheiro de empresas, Fleck relatou ter vivido esse debate intensamente. Para ele, o que é relevante nessa questão, ao deter uma informação, é usá-la em benefício próprio em antecipação ao mercado. “Isso é destruidor, e não interessa se essa pessoa é ou não gestora de um fundo.”

Fleck não vê nenhuma diferença entre esse gestor, cujo objetivo é entrar no conselho para obter informações privilegiadas, colocando, assim, em primeiro plano os seus próprios interesses, e um grande acionista de empresa que, por estar sentado no conselho, possa

agir no seu interesse prioritariamente em relação ao mercado. Ele acredita que não adianta proibir o gestor de participar de um conselho, uma vez que para um acionista relevante ninguém faria essa proibição, pois ele é dono da empresa.

A solução, segundo Fleck, está em observar três aspectos. A primeira é a atuação do profissional. “Não há regra que resolva quando uma pessoa não tem um histórico de integridade profissional.” A segunda está no fato de que, hoje, qualquer coisa que se faça no conselho deixa pistas. “No sistema atual, não tem como esconder ou praticar algum ato conflitante e achar que isso vai ficar esquecido ou impune.” A terceira refere-se à hierarquia de princípios, na qual a visão no longo prazo sempre predomina sobre as questões imediatas.

A preocupação de Fleck nos conselhos em que atua “é a de ter absoluta certeza de que as regras estão claras quanto ‘aos momentos’ em que não se pode comprar ou vender ações, porque na posição de conselheiro tomou conhecimento de números, resultados ou de movimentos estratégicos das empresas”. “Muitas vezes é necessário discernir se estamos ou não diante de um fato relevante que deveria ser rapidamente comunicado ao mercado, a fim de acabar com a diferença no grau de

informação entre os conselheiros e os demais acionistas do mercado”, acrescentou ele.

A VISÃO DE UM GRANDE FUNDO

Moser inicia a sua exposição introduzindo um novo ângulo ao debate. “Difícilmente vemos denúncias ou escândalos envolvendo gestores de recursos. Tais casos estão normalmente relacionados com o administrador”, afirmou. Em sua opinião, a participação ou não dos gestores possui maior abrangência: “Será que a questão apenas se refere ao gestor de recursos que investe na companhia com intuito financeiro, seja de retorno ou de saída, ou é maior? envolve também os administradores e controladores que muitas vezes não têm o intuito de sair?”, perguntou.

De acordo com Moser, “a Previ optou pelo ativismo em conselhos de administração porque viu, em muitos casos, os seus recursos se esvaírem devido a questão de conflitos”. Para garantir que os seus direitos sejam respeitados, a Previ buscou a participação com outros acionistas relevantes, por meio de acordo de acionistas, na procura de uma boa governança. “O foco da questão é a equidade entre os acionistas.”

“Na Previ, o fato de o gestor de carteiras ser ou não conselheiro não impede de ele ter acesso a várias informações importantes das empresas. A Previ tem hoje investimento relevante - acima de 0,25% do capital da empresa - em 80 organizações”. E, sobre restrições na informação, complementou: “Normalmente, quando a Previ participa por meio de acordos de blocos de controle, as grandes decisões são tomadas logicamente com orientação dos blocos, como prevê a lei. Nesses casos, a questão da informação não fica restrita ao conselheiro.”

“Muitas vezes é necessário discernir se estamos ou não diante de um fato relevante que deveria ser rapidamente comunicado ao mercado, a fim de acabar com a diferença no grau de informação entre os conselheiros e os demais acionistas do mercado”
(Mário Fleck)

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 - ibgcrj@ibgc.org.br

■ CONSELHO

Presidente: Mauro Rodrigues da Cunha
Vice-presidentes: Gilberto Mifano e João Pinheiro Nogueira Batista
Conselheiros: Alberto Whitaker, Carlos Biedermann, Eliane Lustosa, Leonardo Viegas, Luiz Cantidiano e Roberto Faldini

■ COMITÊ EXECUTIVO

André Coutinho, Eliane Lustosa e Ricardo Veirano

■ SECRETÁRIA GERAL

Heloisa Belotti Bedicks

Produção e coordenação da Newsletter:

- Jornalista responsável - IBGC: Maíra 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

 BM&FBOVESPA
A Nova Bolsa

 Bradesco

 CCR

 CPFL
ENERGIA

 edp
energias do brasil

 EMBRAER

 Itaú

 Light

 natura
bem estar bem

 Nossa Caixa
O banco do coração de São Paulo

 oi

 BR
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.
PETROBRAS

 PETROS

 POSITIVO
INFORMATICA

 sabesp

 SUZANO

 UNIBANCO

APOIO

 EAPMBA

 PRAGMA

 PRICEWATERHOUSECOOPERS

Com o patrocínio do B.I. International, esta mais nova seção do **IBGC em Foco** tem o objetivo de informar aos associados, de forma adaptada, os temas da Governança Corporativa em discussão no ambiente acadêmico. Para isso, foram acrescentadas quatro páginas ao impresso trimestral. Inaugura a seção o trabalho vencedor do Prêmio IBGC Trabalhos Acadêmicos 2008, de co-autoria de Sérgio Muritiba, Patricia Muritiba, Marcos Bosquetti e Maria Tereza Fleury.

Em consonância com o regulamento – em breve disponível no site do IBGC: Centro de Conhecimento –, os próximos

artigos serão selecionados pelo Comitê Editorial, formado por pesquisadores convidados exclusivamente para analisar os trabalhos enviados ao IBGC em Foco, pelo e-mail conhecimento@ibgc.org.br. Os artigos não precisam ser inéditos e terão de estar adaptados ao padrão desta publicação. Compõem o Comitê os professores: Alexandre Di Miceli (USP), Cláudio Antonio Pinheiro Machado Filho (USP), Dorothy Nebel de Mello (B.I. Internacional), Érica Gorga (FGV) e Joaquim Rubens (FGV); além de contar com dois suplentes: Adriane de Almeida e Luiz Dalla Martha (ambos IBGC).

► Autonomia do Conselho de Administração de Multinacionais e Barreiras à Governança Corporativa

Sérgio Nunes Muritiba

Patricia Morilha Muritiba

Marcos Bosquetti

Maria Tereza Leme Fleury

INTRODUÇÃO

O objetivo deste estudo foi de analisar o grau de autonomia do conselho de administração de empresas multinacionais e as barreiras e facilitadores para a Governança Corporativa.

A análise do grau de autonomia do conselho de administração será feita com base em dois aspectos. O primeiro é o grau de autonomia da subsidiária, que reflete o quanto a subsidiária pode tomar decisões sem a interferência da matriz, não somente com relação ao conselho de administração, mas sim com relação à sua posição estratégica, que implica autonomia em todas as áreas administrativas da empresa (como marketing, produção) e também o conselho. Para isso, o enfoque teórico será dado pelos autores Bartlett e Ghoshal (1992), Birkinshaw e Morrison (1995) e Birkinshaw e Nobel (1998).

O segundo aspecto é o grau de centralização de autoridade do conselho de administração da matriz, refletindo em que nível ele centraliza as decisões relativas à estratégia. Para isso, será usado como base o modelo de Muritiba (2005).

Este estudo traz contribuições para acadêmicos e empresários. Do ponto de vista empresarial, este estudo interessa em especial às organizações multinacionais. Tais empresas podem se beneficiar de conhecimentos sobre o

grau de autonomia do conselho de administração de suas subsidiárias e, desta forma, contribuir para uma melhor governança corporativa, o que certamente impacta seus resultados financeiros. Os resultados apresentados no decorrer desta pesquisa também são relevantes para compreender as barreiras e facilitadores que as multinacionais poderão enfrentar ao adotarem níveis maiores ou menores de autonomia. Desta forma, tais conhecimentos podem auxiliá-las nesta tomada de decisão.

AUTONOMIA DOS CONSELHOS

O nível de participação do Conselho de Administração tornou-se uma questão delicada, pois uma participação insuficiente pode gerar resultados desastrosos, e uma participação excessiva pode causar graves problemas administrativos. Na busca de um nível otimizado de participação do Conselho nas decisões importantes da empresa, Lorsch e Khurana (2001) afirmam que a maioria dos conselheiros e gerentes concorda que o Conselho de Administração deve ser um vigia mais eficaz, sem debilitar a capacidade da gerência na direção do negócio. Muitos deles afirmam que os Conselhos de Administração também precisam decidir como distanciar-se mais do CEO, sem converter em antagonismo um relacionamento construtivo.

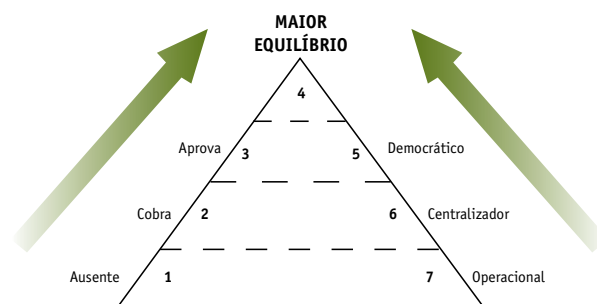
O controle pode não ser uma ferramenta suficiente para a garantia de uma boa Governança. Conselhos com o papel

de consultores externos, apoiadores e órgãos consultivos na tomada de decisões mais efetiva podem se mostrar mais eficazes. Muritiba (2005) realizou uma pesquisa com 36 conselheiros de diferentes organizações, filiados ao IBGC. Nesta pesquisa, ele buscou levantar as decisões e funções que cabem ao conselho de administração destas empresas situadas no Brasil. Os resultados mostraram que os conselhos atuam mais diretamente sobre decisões de grande impacto sobre a organização, como a aprovação de fusões e aquisições, a ampliação significativa da empresa ou o plano de investimentos em capital.

A pesquisa do autor também mostrou que, em geral, as decisões são atribuídas ao conselho segundo os critérios de: serem decisões de grande impacto para a empresa; o conselho possuir boa competência técnica para tomar tal decisão, e as regras serem estabelecidas no estatuto de atuação do conselho.

O autor classificou a atuação dos conselhos em um modelo de níveis de atuação, que mostra dois extremos: no primeiro, o conselho centraliza muito as decisões; no segundo, delega as decisões estratégicas à alta administração e acaba por participar pouco destas decisões.

Os níveis de participação propostos pelo autor são 7, conforme a Ilustração 1. Eles serão usados posteriormente nas análises dos casos estudados.



Fonte: Muritiba (2005)

Ilustração 1 Níveis de Centralização de Autoridade do Conselho de Administração

As principais conclusões de Muritiba (2005) foram que, nas empresas que estão no extremo de centralização, o conselho tende a participar mais ativamente das decisões; o oposto ocorre com as empresas que estão no extremo da descentralização. Os critérios utilizados em ambos os níveis escolhidos apresentam poucas modificações. Condições que facilitam a tomada de decisão (relacionamento conselho x alta administração) tendem a ser mais presentes nos conselhos que estão nos níveis intermediários (nem tão centralizados, nem tão descentralizados).

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa é resultado de uma investigação em duas multinacionais do setor elétrico que possuem subsidiárias no Brasil.

São analisados os casos de duas multinacionais européias do setor de energia, com suas subsidiárias no Brasil. As empresas em estudo liberaram o acesso às informações para a pesquisa, desde que seus nomes fossem preservados. Portanto, para melhor compreensão do estudo de caso denominaremos as empresas de Alpha e Beta.

RESULTADOS

Nas duas empresas do estudo, os conselhos de administração apresentam características diferentes em termos de sua estrutura, sua formação e do nível de centralização x descentralização de autoridade.

Com relação ao nível de centralização de autoridade no conselho da matriz, nota-se a principal diferença entre os casos. O conselho da matriz da empresa Alpha exercia uma um foco maior na fiscalização, descentralizando grande parte da autoridade para o conselho da subsidiária. Usando-se o modelo de Muritiba (2005) citado na literatura, nota-se que o conselho pode se encaixar no nível 2 (cobra) ou no nível 3 (aprova). Este tipo de conselho participa menos das decisões da organização e limita-se a aprovar as decisões que são tomadas pelo conselho da subsidiária. As vantagens, relatadas pelos entrevistados, deste tipo de estrutura são a maior autonomia para as subsidiárias e a maior rapidez do processo decisório. Comparando-se com a teoria, pode-se imaginar que esta estrutura também dá maior poder decisório para a subsidiária, com relação a sua matriz, e facilita aproveitar os recursos e oportunidades locais.

Por outro lado, os entrevistados declararam que esta estrutura traz a desvantagem de ter maior cobrança por resultados – já que a autoridade está no conselho da subsidiária – e as decisões não são tomadas em conjunto. Eles relataram não haver espaço para uma “segunda chance”, sendo as metas muito importantes para a organização.

O conselho da matriz da empresa Beta apresenta características quase que opostas ao da empresa Alpha. Ele orienta os negócios fixando objetivos e políticas para todo o grupo. Pode ser classificado nos níveis 4 (maior equilíbrio) e 5 (democrático) do modelo de Muritiba (op.cit.). As vantagens citadas foram o maior alinhamento da estratégia e rumo de todos os negócios do Grupo e o fato de que as decisões de grande impacto para a empresa são tomadas em colegiado

amplo envolvendo Conselhos da Matriz e Subsidiária, distribuindo a responsabilidade pela decisão.

Como desvantagem, os entrevistados relataram que o processo decisório é mais lento e exige mais negociação para atingir consenso. Apesar de não existir diversificação nos negócios do Grupo – foco é o setor elétrico – as regras do setor elétrico de cada país são diferentes, em especial no Brasil onde elas não estão bem definidas e sofrem constantes modificações através de resoluções emitidas quase que diariamente, dificultando o entendimento pela matriz.

O Quadro 1 ilustra de maneira resumida as diferenças no nível de autoridade entre os conselhos da matriz das duas empresas.

BARREIRAS ENFRENTADAS NA RELAÇÃO CONSELHO DA MATRIZ X CONSELHO DA SUBSIDIÁRIA

Questionando os entrevistados sobre as barreiras enfrentadas, na empresa Alpha relatou-se que a matriz possui visão de curto prazo em termos de resultados. Está mais próxima do acionista majoritário e, portanto,

mais pressionada por resultados. Isso pode conflitar com as particularidades do contexto (política econômica e social do país, regras complexas e não consolidadas do setor) que exige mais longo prazo para surtir resultados expressivos.

Para lidar com estas barreiras, e como consequência da própria estrutura organizacional da empresa, o conselho da matriz pode agir de maneira mais centralizadora e autoritária.

A empresa Beta, por sua vez, determinou a estrutura dos conselhos com base principalmente nos códigos de Governança Corporativa do país onde está a sede da empresa, na Europa. Também foi influenciada pela cultura dos acionistas majoritários, que preza a política de decisão em colegiado e o controle mais descentralizado.

Na empresa Beta, as barreiras enfrentadas foram mais em termos de legislação e aspectos de controle dos países onde atuam. Para lidar com elas, os entrevistados relataram que ter conselheiros atuando como membros dos

QUADRO 1 DIFERENÇAS ENTRE OS CASOS ESTUDADOS

	Alpha	Beta
Situação atual no Brasil	Desfez-se dos ativos no Brasil.	Sucesso na estratégia de internacionalização
Estrutura formal dos conselhos	Dualidade de papéis 24 membros na matriz 8 membros na subsidiária 6 membros externos na matriz nenhum membro externo na subsidiária	Não há dualidade de papéis 7 membros na matriz 9 membros na subsidiária 2 membros externos na matriz 2 membros externos na subsidiária 3 membros do conselho da matriz também são membros do conselho da subsidiária
Qualificação dos conselheiros	Matriz: pós-graduação e experiência no setor Subsidiária: pós-graduação e experiência no setor.	Matriz: pós-graduação, experiência no setor, carreiras em diferentes funções Subsidiária: pós-graduação, experiência no setor, carreiras em diferentes funções
Nível de centralização x descentralização	Maior foco na fiscalização Níveis 2 ou 3 do modelo de Muritiba (2005).	Maior foco na orientação Níveis 4 ou 5 do modelo de Muritiba (2005)
Vantagens da estrutura adotada	Maior autonomia para as Subsidiárias. Processo de decisão é mais rápido.	Maior alinhamento da estratégia e rumo de todos os negócios do Grupo. Distribuição da responsabilidade pela decisão.
Desvantagens da estrutura adotada	Maior responsabilidade e cobrança pelos resultados da subsidiária	Processo decisório mais lento.

dois Conselhos de Administração (Matriz e Subsidiária) facilita a comunicação e entendimento dos problemas e propostas de solução, bem como entendimento das regras e particularidades da legislação e do setor.

CONCLUSÃO

De forma geral, ao tomar a decisão sobre a melhor estrutura para o conselho de administração, alguns desafios serão enfrentados. A análise dos casos mostrou que os dois casos são bastante diferentes. O da empresa Alpha é um caso onde o conselho da matriz centraliza a autoridade pelas decisões da empresa. Já na empresa Beta, o conselho da matriz estabelece uma relação de equilíbrio entre centralizar a autoridade na matriz e descentralizá-la para a subsidiária.

O caso da empresa Beta, que equilibra a autoridade entre matriz e subsidiária, se diferencia da empresa Alpha pelos seguintes aspectos:

- Possui membros que atuam, simultaneamente, no conselho da matriz e no da subsidiária;
- A qualificação dos conselheiros inclui formações diferentes, para que suas competências se complementem;
- As atribuições dos conselhos da matriz e da subsidiária são bastante detalhadas no estatuto de atuação do conselho e
- O conselho da matriz atua como parceiro nas decisões da subsidiária.

Como foram analisados dois casos diferentes – um de autoridade centralizada na matriz e outro de autoridade descentralizada foi possível identificar, entre as respostas, facilitadores relatados para cada estrutura.

Por um lado, a autoridade centralizada na matriz permite maior rapidez na tomada de decisões e maior controle sobre as atividades da subsidiária. Como desvantagem, há maior cobrança de resultados sobre a subsidiária.

Já a autoridade com maior equilíbrio entre centralização e descentralização permite maior alinhamento entre a estratégia da matriz e da subsidiária. Esta vantagem é reforçada pela presença de conselheiros que atuam simultaneamente em ambos os conselhos. Em contrapartida, tem-se um processo decisório mais lento.

A segunda questão de pesquisa buscou analisar as barreiras enfrentadas por ambos os casos na relação entre os conselhos. Os resultados mostraram que as empresas enfrentam barreiras quanto às diferenças na legislação dos países onde atuam e, também, quanto à diferença de visão curto prazo x longo prazo da matriz e da subsidiária. Ou seja: enquanto a matriz tende a ter uma visão de curto prazo, já que sofre maiores pressões por resultados, a subsidiária tende a priorizar o desenvolvimento de longo prazo dos negócios no país.

Este estudo teve as limitações de, primeiramente, só contar com entrevistados que fazem parte das subsidiárias. Uma análise mais robusta das questões abordadas iria requerer entrevistas também com os conselheiros da matriz, o que não foi possível nesta pesquisa. Sugere-se, então, que este aspecto seja trabalhado em pesquisas futuras. Outra ressalva na análise é que, embora se esteja comparando um caso de sucesso e outro de fracasso no Brasil, as diferenças na estrutura dos conselhos podem não estar diretamente ligadas às causas que levaram a este sucesso ou fracasso, devendo os resultados ser analisados com parcimônia.

BIBLIOGRAFIA

- BARTLETT, C.A e GHOSHAL, S. Gerenciando Empresas no Exterior: A Solução Transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BIRKINSHAW, J. M., & MORRISON, A.. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 26: 729-754, 1995.
- LORSCH, J. W.; KHURANA, R.. Mudança de líderes: o papel do Conselho de Administração. In: HARVARD Business Review. *Experiências de Governança Corporativa*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- MURITIBA, S. N. Participação dos Conselhos de Administração em Decisões de Estratégia no Âmbito da Governança Corporativa. Dissertação (Mestrado) apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP. São Paulo: FEA / USP, 2005.
- NOBEL R; BIRKINSHAW, J. Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations. *Strategic Management Journal*, 19: 479-496. 1998.

Errata: publicado erroneamente na matéria da edição anterior (Painel D – Governança Corporativa em pequenas e médias empresas), o nome correto do presidente da Usina São Martinho é João Guilherme Ometto.