

ASSOCIADOS PATROCINADORES

Compromisso com a Governança Corporativa



IBGC Promove em Novembro 6ª Edição de seu Congresso Anual

O Congresso Brasileiro de Governança Corporativa – maior evento de governança corporativa na América Latina – chega a sua sexta edição em 2005, ano em que se comemora uma década de fundação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Uma oportunidade ímpar de atualização sobre assuntos relacionados à governança corporativa, o 6º Congresso do IBGC, agendado para os dias 20 (jantar de abertura) e 21 de novembro, abordará como tema central **A Governança Corporativa sob todos os Ângulos** (informe-se sobre o programa preliminar do Congresso, no site - www.ibgc.org.br).

A expectativa neste ano é que o número de participantes no Congresso seja ainda maior do que em 2004, quando reuniu 380 pessoas. “Afinal, é o ano do 10º aniversário do IBGC e durante esse período foi construída uma base de divulgação da governança que só poderia resultar no crescimento que hoje testemunhamos. E o Congresso é uma boa forma de comemorar”, afirma o presidente do Conselho de Administração do IBGC, José Guimarães Monforte.

Após debater **O Modelo Brasileiro de Governança Corporativa** no ano passado, em 2005 o Congresso estará focado em discutir e incluir os pontos de vista e contribuições dos vários *stakeholders* da governança – daí a idéia de todos os ângulos –, visando proporcionar mais abrangência e profundidade às discussões. A Palestra de Abertura, que enfoca o tema de “pano de fundo” do Congresso **A Governança sob Todos os Ângulos**, congregará os presidentes de outras instituições que representam setores do mercado, como as empresas abertas (Abrasca), os analistas de mercados (Apimec) e as instituições financeiras (Anbid). Espera-se neste debate, segundo Monforte, “agregar os comentários dos presidentes destas instituições aos obtidos

durante o ano nos eventos do IBGC pelos Bancos de Investimento, gestores de Fundos de Ações, analistas de Investimento, auditores, acionistas significativos, com a finalidade de chegar à consolidação das contribuições obtidas”.

O primeiro painel do Congresso traz as novidades, dificuldades e aperfeiçoamentos sobre regulação e auto-regulação, estando confirmada para esse debate a presença do vice-presidente para América Latina da Nasdaq, Jeffrey H. Singer, além de Gilberto Mifano, superintendente geral da Bovespa, e Marcelo Trindade, presidente da Comissão de Valores Mobiliários. Esse painel foi nomeado de **Práticas de Governança Corporativa: a Experiência da Regulação e Auto-regulação – Novidades, Dificuldades e Aperfeiçoamentos. Desenvolvimentos Recentes da Governança Corporativa**, tema do segundo debate, refere-se ao ciclo virtuoso de abertura do capital de várias empresas, que proporcionou uma importante contribuição ao mercado ao demonstrar que os investidores estão dispostos a pagar prêmio

Índice

Pág. 3 Professores do IBGC Reuniram-se em Agosto

Pág. 3 ALL - Um Exemplo de Sucesso Aliado...

Pág. 4 A Relação entre Auditoria e Governança...

Pág. 7 Os Responsáveis por fazer a Governança Fluir...

APOIO:

PRICEWATERHOUSECOOPERS

RAZÃO

Watson Wyatt
Worldwide

“O ano de 2005 foi uma continuidade do processo extremamente positivo para o mercado de capitais que se instalou em 2004.”

serão testemunhos de como essas companhias aperfeiçoaram seus sistemas de governança com a adoção de estruturas mais sólidas e com a busca de contribuições mais amplas”. Outros pontos que devem nortear esse painel de acordo com Monforte são “Como está se desenvolvendo a interação dessas empresas com o novo grupo de relacionamento, os acionistas que aderiram à oferta na abertura de capital”, e o “Quanto isso tem impactado positivamente na performance das companhias?”. “São, portanto desenvolvimentos intra-sistema de governança”, sintetiza.

Segundo Monforte, “O ano de 2005 foi uma continuidade do processo extremamente positivo para o mercado de capitais que se instalou em 2004. A economia estabilizada tenderá a registrar taxas de crescimento mais elevadas e um subproduto disso será um aumento das necessidades de financiamento das empresas. Vejo a continuidade do aumento de emissões dos vários tipos de instrumentos negociados no mercado de capitais. Em termos de governança mais especificamente, o que se tem visto esse ano é a ampliação significativa do debate sobre a incorporação da prática da governança no âmbito das empresas. A academia está hoje engajada no disseminar a governança; entidades têm colocado nos seus códigos a exigência de que as empresas com as quais se relacionam adotem melhores práticas; o BNDES volta a adotar no seu radar de seleção de empresas critérios rígidos de governança. Está havendo este ano então um *momentum* fantástico para a governança”.

O terceiro painel, **Governança Corporativa em Empresas Fechadas**, visa debater o interesse destas empresas pela Governança. Ao justificar o porquê desse tema, Monforte afirma que “O grande salto de tamanho do mercado de capitais brasileiro ainda está por acontecer. Em termos de qualidade muito já foi feito, como, por exemplo, a sofisticação dos sistemas de negociação, de distribuição, de regulação etc. O que se faz necessário agora é crescer, incluir muitos outros participantes, tanto emissores como investidores, entre eles as empresas fechadas”. Pensando nessa direção a Bovespa lançou recentemente o Bovespa Mais que visa acolher companhias que tenham uma estratégia gradual de acesso ao mercado de capitais, viabilizando sua exposição a esse mercado e apoiando sua evolução em termos de transparência, de ampliação da base de acionistas e de liquidez.

para as empresas que pratiquem a governança de acordo com padrões elevados. Para Monforte, “o que provavelmente veremos neste painel

“Está havendo este ano um momentum fantástico para a governança.”

“O grande salto de tamanho do mercado de capitais brasileiro ainda está por acontecer.”

Quanto ao tema Alienação de Controle, abordado no quarto painel do Congresso, o que se objetiva é esclarecer o fato do mercado brasileiro apresentar um número maior de empresas cujo perfil acionário não inclui um controlador, o que trata-se de uma novidade. Além de como nossas leis, regulamentos, modo de analisar se adequam a essa novidade. “Esse tema é importante porque em nosso ambiente a característica predominante é a da existência de blocos de controle e a tendência para o futuro é continuar aumentando o número de empresas com capital pulverizado e, portanto, devemos nos preparar para isso”, esclarece Monforte.

PREMIAÇÕES NO 6º CONGRESSO DO IBGC

Para as Empresas

No dia 21 de novembro após o 3º debate, está prevista a entrega do 1º Prêmio IBGC de Governança para Empresas, um evento do mais alto significado para o IBGC, pois buscará propiciar às empresas um mecanismo de avaliação de seus sistemas de governança e, através desse exercício, mapear os aspectos em que haja espaço para avanços. Além do fator reconhecimento, este Prêmio propiciará a disponibilidade, em breve, de chegar-se a uma ferramenta de avaliação. O universo das empresas participantes foi dividido em empresas listadas na bolsa e não listadas. Para as primeiras, o processo será o de avaliá-las através da análise de dados públicos feita pelos Profs. Ricardo Leal e André Carvalhal, do Coppead, e complementado por análises e avaliações do Comitê Gestor do Prêmio formado por associados do IBGC. Para as não listadas, o questionário de avaliação está disponível no site do IBGC e o processo será o de avaliar as respostas dadas e, na seqüência, fazer as entrevistas de validação. “Este é o primeiro ano deste prêmio e, com certeza, aprenderemos muito para que na continuidade possamos vir a aperfeiçoar o mecanismo”, analisa Monforte.

Monografias sobre Governança

Pelo terceiro ano consecutivo, o IBGC premia as monografias sobre governança corporativa. A participação no concurso de monografias tem sido muito boa, como também a abertura no sentido de parcerias com o IBGC. Há nesse âmbito uma tendência de crescimento de interesse com certeza, demonstrada, não somente pela participação no concurso de monografias, mas, como me referi anteriormente, pelo maior interesse da academia pelo tema da governança. O 3º Prêmio IBGC de Monografias em Governança Corporativa teve suas inscrições encerradas em 26 de agosto e acontecerá durante o jantar de abertura no dia 20 de novembro.

Professores do IBGC Reuniram-se em Agosto

Um dos mais importantes diferenciais dos cursos do IBGC reside no fato de que seus professores atuam, primariamente, como conselheiros de administração, conselheiros fiscais, altos executivos, advogados societários ou auditores. São profissionais da Governança Corporativa que compartilham sua experiência, o que transmite credibilidade e gera empatia no relacionamento com o aluno.

Com o propósito de reforçar conceitos, princípios e práticas dos cursos do IBGC, foi organizada em 20 de agosto uma reunião com os professores dos cursos em 2005. O evento contou com a presença de mais de 30 professores, de vários estados, tendo sido uma oportunidade de alinhar os esforços do Instituto com os de seus professores e subsidiar estratégias de atuação.

A abertura do encontro foi realizada pelo presidente do Conselho de Administração, José Guimarães Monforte, que falou sobre Governança e Capacitação. Em sua preleção, Monforte destacou que o primeiro ciclo da missão do Instituto está completo com a divulgação no país da importância da Governança Corporativa e de suas boas práticas. Já o segundo e atual ciclo aponta para um aprofundamento da temática da Governança. Com o surgimento de novos capítulos do IBGC e a fim de atender e coordenar a crescente demanda por novos cursos e pesquisas, o Conselho

O evento contou com a presença de mais de 30 professores, de vários estados, tendo sido uma oportunidade de alinhar os esforços do IBGC com os de seus professores e subsidiar estratégias de atuação.

de Administração decidiu que o Centro de Pesquisa e Conhecimento (CPC) passará a coordenar e operar as atividades de capacitação, enquanto o Comitê de Capacitação, que até então acumulava estas funções, vai se dedicar à discussão estratégica e ao acompanhamento crítico dessas atividades.

A seguir, Leonardo Viegas, coordenador do Comitê de Capacitação, apresentou a atual oferta de cursos e os novos cursos que estão sendo planejados. Estes se desenvolvem ao longo de três eixos: conceitos e boas práticas de Governança Corporativa; criação e preservação do valor econômico; o ciclo de vida das empresas, este voltado aos diferentes estágios de desenvolvimento da empresa, desde a fase empreendedora até a pulverização de capital e abertura de mercado. Desde o primeiro curso do IBGC em 1998 (o tradicional Curso para Conselheiros de Administração que está em sua 17ª edição), mais de 1700 alunos frequentaram os vários cursos o que permitiu que o Instituto reunisse uma série de "Boas Práticas" que foram apresentadas e debatidas nessa reunião. Como resultado originou-se o "Manual de Orientação para Professores", que reúne recomendações do IBGC aos professores. Ao final da reunião foi distribuído um questionário de avaliação da reunião e dos cursos que depois de tabulado retornará aos participantes.

ALL - Um Exemplo de Sucesso Aliado à Adoção das Boas Práticas de Governança

A trajetória de uma estatal que perdia um bilhão de reais ao ano e se transformou num case de privatização de sucesso no país e no exterior, resultando na sua abertura de capital (IPO - *Inicial Public Offering*) após sete anos de sua fundação, foi tema da palestra de julho do IBGC. A empresa em questão é a América Latina Logística - ALL, representada na palestra mensal de São Paulo no mês de julho pelo economista Bernardo Hees, seu diretor-presidente desde 1998.

Maior operadora logística independente da América Latina, hoje presente no Brasil, Argentina, Chile e Uruguai, a ALL tem atuação baseada em ferrovias, oferecendo ampla gama de serviços de logística de grande porte, operações de transporte "porta-a-porta" intermodal (*door-to-door*) - doméstico e internacional, distribuição urbana, serviços de terminal portuário, frota dedicada e serviços de armazenamento, incluindo a gestão de estoques e de centros de distribuição.

"Poucas histórias do ponto de vista financeiro são tão expressivas como a da ALL, sendo que o volume e a qualidade dos serviços das ferrovias no Brasil só cresceram desde a sua criação", afirmou Hees em sua apresentação. Hoje, a principal área de cobertura da ALL engloba 62% do PIB do Mercosul. Sua rede ferroviária

"Poucas histórias do ponto de vista financeiro são tão expressivas como a da ALL."

atende a cinco dos mais importantes portos do Brasil e da Argentina, por meio dos quais aproximadamente 65% das exportações de grãos da América do Sul foram embarcados pela ALL em 2004.

Tendo como acionistas basicamente fundos de *Private Equity* e investidores institucionais, a ALL começou a operar em março de 1997, dando início às atividades da FSA - Ferrovia Sul Atlântico. Em 1999 adquiriu ferrovias argentinas e em 2004 lançou suas ações na Bovespa.

"Ao optar por esse caminho, o que nós da ALL estamos tentando fazer é aderir à bandeira de um mercado de capitais mais forte no Brasil. Boa parte das nossas melhorias na área de governança deve-se ao fato de estarmos atentos ao que os outros estão realizando, ao trabalho do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e a outros exemplos. Certamente muitas outras companhias estão neste caminho e muitas outras vão se juntar a esse processo", previu Hees.

O PROCESSO DE ABERTURA DE CAPITAL

"Ninguém decide abrir capital de uma hora para outra", frisou Hees, ao falar sobre o tema. Anteriormente ao processo, o colegiado da ALL já tinha chegado à

conclusão de que se tornar uma companhia aberta era um bom caminho para a empresa. Dos primeiros passos à realização do IPO, o processo levou cerca de oito meses, o que, segundo Hees, deveu-se, em parte, ao fato da ALL ter preparado o processo para aderir ao Novo Mercado e, no meio do caminho, descobrir que, por ser uma concessão, deveria voltar a ter duas classes de ações, o que inviabilizou a adesão ao Novo Mercado. Sem alternativa, a ALL aderiu ao Nível II da Bovespa.

GOVERNANÇA CORPORATIVA

Como a intenção inicial era aderir ao Novo Mercado, a ALL optou por um nível de governança que atendesse requisitos do Novo Mercado. A ALL oferece tag along de 100%, inclusive para ações preferenciais; *free floating* mínimo de 25%, e direito de voto às ações preferenciais em algumas matérias, de forma a garantir direitos aos minoritários.

“Nosso Conselho tem uma atuação e uma gestão transparente de informação. A nossa relação com o mercado tem sido pautada por essa preocupação. Nosso site de Relações com os Investidores (www.all-logistica.com/ri) realiza pesquisas sistemáticas para saber onde podemos melhorar. Estamos sempre pensando como ser mais transparentes. A ALL pauta-se por uma gestão e uma cultura de informações muito democrática, no sentido amplo da palavra”, explicou Hees.

“Acredito que estamos num padrão de governança para o Brasil e em nível internacional bastante bom. O Conselho de Administração da ALL tem um papel atuante dentro da companhia, tendo em sua composição dois conselheiros independentes. Realiza reuniões trimestrais (no início foram mensais e após bimestrais),

“Boa parte das nossas melhorias na área de governança deve-se ao fato de estarmos atentos ao que os outros estão realizando, ao trabalho do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa e a outros exemplos.”

não interfere no dia-a-dia da empresa, mas, por outro lado, cobra a gestão sobre os resultados em cima das metas definidas. Possui ativa participação na definição da estratégia, política de investimentos e estrutura de capital e na fiscalização de investimentos. Além das reuniões trimestrais, a gestão tem interface com os conselheiros, passando a eles o resultado dos relatórios mensais. A ALL ainda possui Conselho Fiscal e os Comitês de Gestão e Auditoria que se reúnem com maior regularidade”, complementou.

Com tudo isso, os fundos de *Private Equity* tiveram um resultado bastante expressivo com a ALL, quando comparado com o Ibovespa. A valorização da ação da ALL teve um destaque significativo em função da confiança do mercado.

O QUE FALTA FAZER?

“Pensando na visão do *Private Equity*, fico feliz quando vejo o retorno que a ALL tem proporcionado, depois de correr todos os riscos no processo de *turn around* e no que se refere ao investimento de R\$ 800 milhões realizado antes de aderir ao mercado de capitais. Por outro lado, a companhia tem muito a crescer. Muito para avançar tanto no âmbito operacional como em governança. No dia em que a legislação mudar, a ALL vai aderir ao Novo Mercado. Unificar as classes de ações é um passo que gostaria de dar enquanto gestor. Outro ponto que a meu ver temos que melhorar - mesmo já tendo sido premiados nesse item - refere-se ao nível de informação ao mercado disponibilizado no nosso site de RI. Acho que a gente está no caminho certo. Aprendendo com os erros, melhorando a cada dia. Esse é um processo contínuo”, sintetizou Hees.

A Relação entre Auditoria e Governança foi Debatida no Evento de Agosto do IBGC

“O Real Papel dos Auditores na Governança Corporativa” foi tema da palestra mensal de agosto do IBGC em São Paulo que reuniu quatro profissionais com importante atuação no segmento de Auditoria – Antoninho Marmo Trevisan, presidente da BDO Trevisan; David Bunce, presidente da KPMG; Edison Arisa, presidente do IBRACOM (Instituto dos Auditores Independentes do Brasil); e Luis Eduardo Frisoni, sócio sênior da PricewaterhouseCoopers. Esse encontro resultou na realização de um debate que incluiu relevantes aspectos relacionados com o *report* corporativo, contábil e da auditoria e a integração dos mesmos com a governança corporativa.

A primeira questão debatida neste dia foi Como os auditores influenciam a governança? “Eu penso que o auditor não influencia a governança. Ele é parte da governança. A melhor maneira do auditor melhorar e influenciar a governança é trabalhar junto com o Comitê de Auditoria, participar do planejamento dos trabalhos e das discussões nas áreas de risco. Por quê? Quando se analisa casos como o da Enron, da WorldCom percebe-

se que o distanciamento talvez tenha sido uma das causas dos problemas. Outra, e a meu ver a maior, talvez tenha sido a busca cada vez mais rápida de resultados pelas empresas. O terceiro ponto está relacionado com a maneira de remunerar os executivos - os bônus que pressionam esses executivos na busca de melhor *performance*. O Comitê de Auditoria e os membros dos comitês de governança certamente têm como fundamental papel avaliarem junto com os auditores as áreas de risco e sobretudo as áreas de pressão”, ponderou Trevisan.

Em contrapartida, frisou Bunce, “muito embora o auditor externo alimente os itens ligados à governança corporativa, como, por exemplo, o Comitê de Auditoria, é importante lembrar que ele não faz parte da estrutura interna de governança de uma companhia. Nesse sentido é importante voltar ao fundamental papel do auditor externo que é prover um ‘conforto’, associado a sua independência, aos acionistas e investidores. As empresas de auditoria podem influenciar a qualidade da governança. Sobretudo porque elas são grandes

“A melhor maneira do auditor melhorar e influenciar a governança é trabalhar junto com o Comitê de Auditoria, participar do planejamento dos trabalhos e das discussões nas áreas de risco. Por quê? Quando se analisa casos como o da Enron, da WorldCom, percebe-se que o distanciamento talvez tenha sido uma das causas dos problemas.” (Antoninho Marmo Trevisan)

outros países grupos semelhantes trabalhando com os reguladores locais, com o mercado local. Na KPMG do Brasil, por exemplo, nós criamos há dois anos um fórum que procura viabilizar o debate em torno do Comitê de Auditoria e a melhoria das práticas neste Comitê”.

Na compreensão de Arisa, “quando nos referimos ao real papel do auditor independente na governança, estamos falando sobre qualidade de prestação de contas, em transparência, em responsabilidade perante a população, perante o mercado. Então, como se pode aprimorar a prestação de contas? Com transparência e com responsabilidade. O que nós necessitamos é um conjunto de regras comuns e gerais baseado em princípios para que se atinjam padrões comparáveis entre as empresas. Nós precisamos ter padrões para a governança corporativa, que é o trabalho que o IBGC vem fazendo, ou seja, ver qual é o limite e testar quais os conjuntos de itens que fazem a governança, de maneira que se possa ter uma estrutura além de padrões de contabilidade e auditoria uniformes que garantam a qualidade e a confiabilidade das informações”.

Em relação a essa primeira questão, por sua vez, Frisoni argumentou: “A governança corporativa e o trabalho do auditor independente têm um objetivo comum que é o de criar valor para o acionista. A valorização tanto do trabalho do auditor quanto da governança implica em conseguir transmitir com clareza que estas são atividades que geram valor. O acionista quer valor. Ao resgatar as premissas básicas da governança, vemos que com transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa – o auditor pode adicionar confiabilidade. É muito óbvia e mais direta a agregação de valor no sentido da transparência, mas a confiabilidade do *report* do auditor na prestação de contas é também um fator que agrega valor”.

LIMITES DA RESPONSABILIDADE DO AUDITOR

DAVID BUNCE

“Vou me limitar a questão da responsabilidade financeira.

• Primeiro queria colocar alguns fatos básicos nesse debate. O trabalho do auditor é sempre por amostragem, e não pode ser diferente porque de outra maneira não

repositoras de *expertise* e conhecimento de uma série de temas que tem relação com a governança corporativa”.

Quanto à visão específica da KPMG, disse Bunce, “cabem às empresas de auditoria envolverem-se de fato com o debate público da melhoria da governança. Alguns exemplos nesse sentido são o do grupo das chamadas “quatro grandes empresas mais as duas principais médias” que se reúne há dois anos para debater com o mercado como um todo, com os reguladores etc. Temos também no Brasil e em muitos

“A governança corporativa e o trabalho do auditor independente têm um objetivo comum que é o de criar valor para o acionista.” (Luis Eduardo Frisoni)

terá um custo benefício sustentável.

• Dois: como o auditor não pode verificar todas as transações, ele trabalha com o conceito de materialidade e testa os controles internos da entidade auditada e quando possível confia neles.

• Três: o auditor não é policial nem investigador de fraude. Ele trabalha com a premissa da boa fé, a não ser que tenha algum indício real do contrário. Por exemplo, a KPMG nos EUA assumiu a auditoria da WorldCom depois do escândalo envolvendo práticas contábeis inadequadas. Esta foi uma auditoria que consumiu aproximadamente cinco vezes o tempo e cinco vezes o custo. Por quê? Desde o início estava evidente o rompimento dos controles internos pela alta administração.

• Quatro: as empresas de auditoria são sociedades de prestação de serviços controlados pelos próprios técnicos-chefes ou seja pelos sócios. Desta forma, os seus clientes são muitas vezes maiores do que sua própria prestadora de serviço de auditoria.

• Cinco: a atuação do auditor externo é apenas um entre muitos elementos que deveriam contribuir para a exatidão e qualidade das demonstrações financeiras e o parecer do auditor é apenas um dos elementos que podem influenciar uma decisão de investimento.

• Sexto ponto: não é fácil iniciar uma empresa de auditoria que detenha o *expertise* para auditar as maiores corporações e que goze de reputação para tanto junto aos grandes investidores institucionais. Pelo contrário. Esse fator está deixando muitos reguladores e corporações mundiais preocupadíssimos com fatos que possam afetar qualquer uma das chamadas *Big Four*.

• Sete: a auditoria não é segura. Os honorários de auditoria não chegam nem perto do que seria um prêmio de seguro, se existisse seguro para essa finalidade.

Enfim, o que podemos tirar desses fatos: A auditoria não é infalível, mesmo a auditoria conduzida 100% conforme as normas aceitas de auditoria, pois geralmente é por amostragem etc. O risco de erro aumenta quando há conluio entre membros da alta administração da empresa cliente. O auditor tem a obrigação de conduzir o seu trabalho de acordo com as normas geralmente aceitas de auditoria e, se ele não cumprir essa obrigação, deverá ser punido, sim. Nesse caso, dificilmente o auditor é o único responsável. Pode existir fraude por parte da administração, participação de advogados externos num evento de bancos e outros terceiros. E pode existir a imprudência por parte dos investidores. Nesse cenário eu diria que o conceito anglo-saxão de responsabilidade parcial ou proporcional é interessante. No ano que vem é muito provável que o Parlamento Britânico aprove uma Lei estabelecendo a responsabilidade parcial do auditor. Desta forma, na hipótese de uma falha nos procedimentos de auditoria em determinadas circunstâncias a responsabilidade do auditor será medida junto com as responsabilidades dos demais atores e o auditor será chamado a indenizar a perda na proporção estabelecida.

Um outro conceito interessante é o adotado na Alemanha, por exemplo, que estipula, se comprovada uma falha de auditoria, que o auditor pague uma indenização importante, mas não de um valor tão

“O meu temor é que, por conta dos códigos, que servem muito mais para o auditor se defender do que para desenvolver o seu trabalho, nós estejamos perdendo a maneira de olhar a corporação em todas as suas variáveis, financeiras, sociais e políticas.”
(Antoninho Trevisan)

relevante que ameace a viabilidade da empresa. Eu acho que esse tema de responsabilidade do auditor é bastante urgente e relevante hoje no Brasil, porque nós não temos nenhuma ferramenta desse tipo. E, se quisermos um mercado de auditoria saudável no país, creio que é algo que precisa ser debatido urgentemente.

EDISON ARISA

“Muitas vezes se espera mais do auditor do que ele foi contratado para fazer. O auditor não está 24 horas por dia na companhia, não toma decisões como comprar ou vender uma fábrica ou abrir uma conta na exterior. É preciso alinhar as expectativas sobre o que o mercado espera que o auditor faça e o que o auditor pode fazer. Nós temos de aproximar essas duas visões para chegar a um consenso e ter o real entendimento da função e da importância do trabalho de auditoria. Isso passa por uma ação conjunta tanto nossa, dos auditores, em relação ao mercado quanto dos demais agentes que usam os demonstrativos financeiros e já tem sido realizada em alguns níveis. A SUSEP (Superintendência de Seguros Privados), por exemplo, depois de algumas discussões com o IBRACON, soltou um normativo sobre a extensão do trabalho do auditor na parte de controles internos. O IBRACON está trabalhando hoje num detalhamento de quais trabalhos são possíveis de serem feitos para atender o requerimento do regulador face às necessidades dele. Estamos procurando diminuir esse gap de expectativas.”

LUIS EDUARDO FRISONI

“Existe a responsabilidade legal e a responsabilidade percebida e aqui no Brasil nós temos um grande *gap* sobre esse tema justamente por sermos um mercado de capitais ainda muito imaturo. O nível de instrução e educação do público, não só sobre o papel do auditor mas sobre a relevância do próprio mercado de capitais, ainda é muito incipiente. Existe um *gap* brutal entre a percepção do público sobre o que é responsabilidade do auditor e o que legalmente é a percepção do auditor.

Todos os *stakeholders* estão agindo um pouco como avestruz e isso é um grande problema para o auditor. A percepção pública é que o auditor é um policial que tem que pegar mesmo um pequeno desvio de caixa etc. Isso é culpa também do auditor que não colaborou com esse processo de educação do público. Eu acho que nós auditores temos de ter um papel mais relevante nessa educação e com isso fechar esse *gap* entre a responsabilidade percebida e a responsabilidade legal. Num pesquisa feita recentemente sobre *corporate report* pela PWC foi constatado que em 16 setores pesquisados mais de 75% das informações consideradas relevantes pelos usuários eram de natureza não financeira. Isso tem a ver com algo que todos nós sabemos: o *drive-in* de criação de valor nas organizações tem migrado

“O trabalho do auditor é sempre por amostragem, e não pode ser diferente porque de outra maneira não terá um custo benefício sustentável.”
(David Bunce)

“O nível de instrução e educação do público, não só sobre o papel do auditor mas sobre a relevância do próprio mercado de capitais, ainda é muito incipiente.”
(Luis Eduardo Frisoni)

de forma consistente de componentes tangíveis para componentes intangíveis. Eu diria até que esse ponto tem a ver com essa instabilidade ou essas crises que nós tivemos num passado recente no mundo corporativo.”

COMO TORNAR O TRABALHO DO AUDITOR MAIS RELEVANTE PARA OS USUÁRIOS DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

ANTONINHO TREVISAN

“É interessante notar que a parte relativa à sustentabilidade, relatórios ambientais e de impacto social tem ganho espaço cada vez maior nos relatórios e há 10 anos não se encontrava uma palavra nesse sentido. Isso quer dizer que a comunidade, a sociedade, os investidores, as autoridades querem que os auditores digam se aquela corporação é socialmente responsável e quanto ela assume diante das intervenções que ela faz. No futuro acredito que provavelmente dois terços dos espaços das demonstrações financeiras vão estar sendo ocupados, não mais pelos resultados que cada vez se tornam mais automáticos, mais eletrônicos, mas pelos atos que a empresa está tomando como uma entidade socialmente responsável.”

DAVID BUNCE

“Esse é um tema complexo e que já foi objeto de muitos debates. Quando ouço reclamações do usuário em relação à dificuldade de entendimento das demonstrações financeiras, geralmente elas têm foco na “confusão de normas”, ou seja, no Brasil nós nos guiamos por normas aceitas em nível internacional, normas de nível nacional e variações entre essas. No médio prazo, temos mais chance de avançar no item harmonização das normas contábeis e, este ano, tivemos um grande passo na Europa nesse sentido. Mas demorará ainda algum tempo para atingirmos uma harmonização mais global das normas e ainda há um trabalho a ser feito aqui no Brasil. A complexidade é uma outra preocupação do usuário e, para dizer a verdade, eu não creio que veremos, no curto prazo, a redução dessa complexidade. No entanto, tenho visto algumas corporações publicando além das demonstrações financeiras, informações financeiras resumidas, o que pode ajudar nesse sentido.”

EDISON ARISA

“Além de divulgar seus dados financeiros, existe todo um entorno perante a comunidade que a empresa tem que se dedicar a prestar contas. Deve fornecer ainda informações complementares, além do demonstrativo financeiro, que é muito voltado à rentabilidade, lucro e retorno do patrimônio. A empresa tem de situar o usuário das demonstrações e as partes interessadas em relação ao seu segmento econômico, divulgando um conjunto de informações que demonstrem como aquela empresa está em comparação aos seus pares. E outro conjunto detalhando mais informações da própria empresa. Como ela se comportou em relação aos seus objetivos. Algumas empresas já fazem isso por vontade própria. Divulgam informações adicionais o que é louvável, mas são raras e eu entendo que isso tem de ser ampliado.”

LUIS EDUARDO FRISONI

“Quando se fala no valor do trabalho de auditoria, no valor da governança e no valor do *report* corporativo, é importante frisar que qualidade é diferente de utilidade e utilidade é igual a valor. A função de qualquer *stakeholder* nessa cadeia está diretamente ligada à utilidade que o usuário final vê na demonstração financeira. Às vezes a gente tende a ser meio autista, meio academicista e isso leva à hipertrofia das normas

sob os conceitos. A utilidade e o valor estão naquilo que o usuário percebe. Explorando um pouco esse conceito de qualidade e utilidade pode-se estabelecer um eixo de criação de valor onde teríamos aquilo que entendemos como de alta qualidade, mas que não tem utilidade do ponto de vista do usuário. Ao revés, aquilo que tem alta utilidade para o usuário, mas que não tem confiabilidade. Eu acho que é nesse sentido o *drive-in* de renovação que nós temos que fazer no mundo do *report* corporativo.”

Os Responsáveis por Fazer a Governança Fluir nas Empresas

Profissionais de empresas de bastante representatividade no mercado brasileiro expuseram, em São Paulo, na palestra mensal do IBGC do mês de junho três maneiras de formatar o cargo de secretário do Conselho de Administração, um novo segmento que opera no centro do sistema decisório das empresas. Essa função recentemente criada tem como pré-requisito para um bom profissional deter uma ampla gama de conhecimentos em áreas como Direito, Finanças, Estratégia, Comunicação e Processos de Governança. Os palestrantes deste evento foram Marco Soligo, assessor de Governança Corporativa e secretário do Conselho de Administração da CPFL Energia; Ney Antonio Flores Schwartz, secretário-executivo do Conselho de Administração da Perdigão; e Rui de Oliveira, secretário do Conselho de Administração da CCR.

Na CPFL, uma holding de distribuição, geração e comercialização de energia, com origem em empresas de distribuição estatais, que hoje reúne expressivos grupos brasileiros, grandes fundos de pensão e conta com a participação em seu capital do BNDES (desde 2003) e do IFC – *International Finance Corporation* (em 2005), essa diversidade fez com que os primeiros trabalhos desenvolvidos pelo assessor de Governança Corporativa, Marco Soligo, fossem estudar detalhadamente o acordo de acionistas e os estatutos sociais das companhias para, após, fazer um alinhamento destes. Esse procedimento facilitou o processo decisório, uma vez que os conselhos passaram a contar com as mesmas pessoas em todas as companhias subsidiárias. O próximo passo de Soligo foi estruturar os Comitês do Conselho de Administração e seus regimentos internos. Hoje a CPFL conta com seis Comitês no Conselho de Administração que, de acordo com Soligo, “adicionaram eficácia às decisões do Conselho”.

Para Soligo, “com a criação dos comitês, o processo de governança ficou muito fácil e claro. Entre as funções do assessor de Governança Corporativa, estão a de secretariar os comitês, fazer as Atas e divulgá-las para o presidente e para o secretário geral do Comitê, assim como para os demais diretores executivos da companhia, que são em número de seis. Soligo é a única pessoa da empresa presente nas reuniões de todos os comitês, assim como do Conselho.

O assessor também se ocupa do segmento *compliance*, criado depois da abertura de capital, atendendo a regulação dos mercados onde a companhia está listada – a *Sarbanes-Oxley* e Novo Mercado. É ainda responsável pelas questões de governança ligadas ao mercado de capitais, e todo relacionamento com os acionistas minoritários,

com exceção da área de Relação com Investidores. O setor trata ainda com muitas questões ligadas a direito, a Lei das S.As. e assuntos específicos pertinentes à governança no mercado de capitais. Internamente, o trabalho da área está relacionado à disseminação da governança corporativa dentro da empresa.

Na Perdigão, a situação é diferente, pois Ney Antonio Flores Schwartz é secretário-executivo do Conselho. Não há uma área formalmente estruturada de governança, como é o caso da CPFL. No entanto, o secretário assume hoje as responsabilidades da Secretaria de Governança, se reportando diretamente ao presidente do Conselho de Administração e ao diretor-presidente e trabalhando de forma estreita com várias áreas, entre elas a de Relação com Investidores e a Jurídica.

Schwartz entrou na empresa para trabalhar no setor de Planejamento da Indústria no Sul do País; em 1992 foi transferido para a *holding* em São Paulo, passando a secretariar a Diretoria Executiva e, posteriormente, o Conselho. Em 1993, com o agravamento da crise da companhia, foi realizado um acordo de acionistas no qual os dois acionistas minoritários tinham poder de veto. “Isso mudou radicalmente a forma de trabalhar: as atas passaram a ser mais detalhadas e as reuniões eram um pouco mais conturbadas”, lembra Schwartz. Com a aquisição da Perdigão por um *pool* de fundos de pensão a Governança começou a fluir na empresa – o Conselho passou a ter sete membros, todos externos, os novos controladores contrataram um novo diretor-presidente, que não é membro do Conselho, embora possa estar presente às reuniões. Junto com a transferência do controle, a companhia também criou um Conselho Fiscal permanente, composto por cinco membros, sendo três representantes dos controladores, um dos minoritários e um dos preferencialistas. Hoje, segundo Schwartz, o respeito que existe pelo secretário do Conselho da Perdigão é muito grande, ao ponto de algumas áreas entrarem em contato para saber se isso pode ou não pode ser feito de acordo com os princípios de governança.

Na CCR, uma empresa de concessões rodoviárias criada em 1999 tendo em seu quadro de acionistas quatro construtoras e, posteriormente, três com a saída de uma, a entrada de um sócio estrangeiro, a empresa portuguesa Brisa, trouxe ampla experiência em governança corporativa. Antes da entrada da Brisa, a governança corporativa era considerada de baixa qualidade, pois cada uma das empresas que conquistaram a concessão eram independentes, inclusive em matéria de governança.

Em 2000, segundo o secretário Rui de Oliveira, “com a

entrada da Brisa, a CCR ampliou em primeiro lugar a sua visão de distribuição de ações, uma vez que nesta empresa o sócio majoritário tem 15% das ações, além da compreensão de mercado e financeira”. Nesse período foram introduzidos na empresa novos princípios focados em governança que resultaram no primeiro IPO da organização. Na seqüência, a CCR tornou-se a empresa pioneira no Brasil a ser listada no Novo Mercado.

Para isso, foram instalados projetos de eficiência de custo que diminuiu o custo total da CCR em 20%, proporcionando inclusive a transferência de melhores práticas entre as concessionárias. Em 2004 foi feita uma nova oferta pública, com maior sucesso que a primeira. “Nós não havíamos atingido o *free float* de 25% que a Bovespa exige no Novo

Mercado, e no segundo IPO a CCR atingiu até mais, quase 30 % de minoritários”, lembra Oliveira.

Hoje, de fato, o secretário do Conselho de Administração da CCR tem a missão de zelar pela governança na empresa, além de divulgar este sistema, respondendo diretamente ao Conselho de Administração. Por sua vez, o Conselho de Administração é formado por nove pessoas, sendo oito representantes executivos dessas empresas e um conselheiro independente. A remuneração do CEO e vice-presidente é fixa e decidida pelo Conselho. Por outro lado, as mudanças em prol da governança na empresa levaram à criação do Conselho Fiscal em 2005, assim como de documentos societários, de um código de ética e divulgação de amplo material sobre a governança da empresa.

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

6º ANO CONSECUTIVO!

São Paulo SP
20 e 21 de Novembro de 2005

PRESENÇA DE GRANDES NOMES

Imperdível!

6º CONGRESSO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA
GOVERNANÇA CORPORATIVA SOB TODOS OS ÂNGULOS

INSCREVA-SE JÁ: 11 3043 7009, 3043 7017 - ibgc@ibgc.org.br - www.ibgc.org.br

IBGC | Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

Av. das Nações Unidas, 12.551 - 19º andar - cj. 1910 - World Trade Center - CEP 04578-903 - São Paulo-SP - tel.: (11) 3043 7008 - fax: (11) 3043 7005
email: ibgc@ibgc.org.br - **CAPÍTULO PARANÁ:** Rua Mauá, 1248 - Centro Cívico - Curitiba-PR - tel.: (41) 3021 2118 - email: ibgcparana@ibgc.org.br
CAPÍTULO SUL: Av. Carlos Gomes, 328 - 4º andar - conj. 404 - Porto Alegre-RS - tel.: (51) 3328 2552 - email: ibgcsul@ibgc.org.br - **CAPÍTULO**

RIO: Praça XV de Novembro, 20 - 8º andar, Centro - Rio de Janeiro-RJ - tel.: (21) 2223 9651 - email: ibgcrj@ibgc.org.br - site: www.ibgc.org.br **CONSELHO:** presidente - José Guimarães Monforte; vice-presidentes - Fernando Dantas Alves Filho e Maria Helena Santana; conselheiros - Eduardo Silveira Câmara, Francisco Mesquita Neto, João Laudo de Camargo, João Verner Juenemann, Mauro Rodrigues da Cunha, Paulo Conte Vasconcellos. **COMITÊ EXECUTIVO:** Eduardo Silveira Câmara; Marcelo Pires; e Ricardo Veirano; **Secretária geral** - Heloisa Belotti Bedicks. **Produção e coordenação da Newsletter:** Intertexto - Textos Online (Cristina Ramalho-MTB 11250) - intertexto@uol.com.br - Projeto gráfico e diagramação: Visuale Agência de Comunicação - visuale@visuale.com.br