

ASSOCIADOS PATROCINADORES

Compromisso com a Governança Corporativa

ABN-AMRO Asset Management

BANCO DO BRASIL

Bradesco

Brasil Telecom

CCR

CPFL ENERGIA

energias do brasil

Itaú

natura
bem estar bem

Nona Caixa
O banco do coração de São Paulo

O Boticário

PETROBRAS
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.

PETROS

RGE
Rio Grande Energia

sabesp

SUZANO

UNIBANCO

Livro do IBGC resultante de pesquisa inédita retrata a governança corporativa nas empresas de controle familiar

PELA SUA IMPORTÂNCIA, AS EMPRESAS DE CONTROLE FAMILIAR SÃO FOCO NATURAL DOS ESFORÇOS DO IBGC NO DESENVOLVIMENTO E PROMOÇÃO DAS MELHORES PRÁTICAS DE GOVERNANÇA CORPORATIVA

Em 23 de agosto, o IBGC lança o livro *Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil*. O trabalho é fruto de pesquisa realizada pelo Instituto com foco nas estruturas e práticas de governança de 15 grandes companhias nacionais familiares de capital aberto: Gerdau, Gol, Itaú, Klabin, Localiza, Marcopolo, Natura, Net, Pão de Açúcar, Randon, Sadia, Saraiva, Suzano, Ultrapar e Weg. Juntas essas empresas representam 8,5% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional e têm um valor de mercado superior a 156 bilhões de reais (dados de maio de 2006).

Entre as principais conclusões que se pode tirar a partir desse trabalho coordenado pelo pesquisador-chefe do IBGC, Alexandre Di Miceli, destaca-se a existência de uma correlação positiva entre a qualidade da governança e o sucesso operacional e de mercado das companhias. Segundo a amostra, essas companhias de controle familiar apresentam algumas das práticas mais avançadas em governança corporativa.

Entre os exemplos da adequação dessas empresas em relação às melhores práticas, encontram-se: mais de 90% das empresas oferecem *tag along* para ações preferenciais; em 87% há pelo menos dois conselheiros independentes; e, em 80%, o Conselho exige que a diretoria adote um plano formal de gestão de riscos. Essas empresas, por outro lado, possuem aspectos em dissonância com as práticas de governança descritas no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Os principais aspectos são: a concessão de direito de voto para os preferencialistas em questões relevantes, tais como fusões, cisões, aquisições etc (apenas 33%); a existência de um plano de sucessão atualizado do presidente (27%); e a informação, no relatório anual, da forma de remuneração dos diretores e conselheiros (6,7%).

Outro dado que se deve ressaltar é que mesmo quando as empresas adotaram as práticas de governança corporativa visando a benefícios "externos" (acesso ao capital e custo de capital), nota-se que todas perceberam benefícios "internos", como aprimoramento da gestão e do sistema de tomada de decisão e qualidade nos relacionamentos da empresa com seus diversos *stakeholders*. O contrário também ocorreu: empresas que adotaram as boas práticas com motivações internas obtiveram benefícios externos. Os benefícios internos e externos contribuíram para as empresas aumentarem tanto seu valor econômico (intrínseco) como o valor de mercado (na bolsa de valores), atuando tanto na taxa de desconto quanto no fluxo de caixa. Em resumo, as boas práticas de governança corporativa podem beneficiar as empresas independentemente da motivação para adotá-las.

* A pesquisa teve patrocínio parcial do órgão norte-americano Center for International Private Enterprise (CIPE).

Índice

- Pág. 2 7ª Mesa-redonda sobre Governança na América Latina
- Pág. 4 Juízes e desembargadores participam de seminário com foco em governança
- Pág. 5 O conceito fiduciário no mundo das leis incompletas
- Pág. 7 A transformação do Grupo Suzano

APOIO:

PRICEWATERHOUSECOOPERS

RAZÃO

7ª Mesa-redonda sobre Governança na América Latina

A presença expressiva de investidores marcou o evento deste ano sobre governança corporativa na América Latina promovido pela OCDE (Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico), com o apoio do Fórum Global de Governança Corporativa e da IFC (*International Finance Corporation*), membro do Grupo do Banco Mundial.

Estiveram reunidos nos dias 22 e 23 de junho em Buenos Aires cerca de 150 pessoas, representantes de bolsas de valores, do setor privado, de reguladores, de entidades não governamentais entre outros, provenientes principalmente de países como Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e Venezuela.

Do Brasil, compareceram aproximadamente 25 pessoas, observando-se neste ano um número maior de representantes de empresas, entre elas a CPFL, Marcopolo, Natura, NET e Suzano, assim como de fundos de pensão e fundos de *private equity*. Participaram pela primeira vez os três diretores presidentes dos maiores fundos de pensão brasileiros – FUNCEF, PETROS e PREVI –, o que denota um interesse maior por parte dessas entidades na discussão das melhores práticas. Destacam-se também a participação do BNDES, além da Bovespa, da CVM e do IBGC, que prestigiam essa reunião anual desde 2000, data do 1º encontro em São Paulo.

Entre os investidores estrangeiros que participaram da 7ª Mesa-redonda sobre Governança Corporativa na América Latina incluem-se representantes de instituições norte-americanas e inglesas como TIAA-Cref, um dos maiores fundos de pensão do mundo, Citigroup, Capital Group e Hermes Pension Management.

Esse novo elemento, isto é, o fato de reunir número significativo de investidores, fez com que a 7ª Mesa-redonda focalizasse na necessidade dos investidores aumentarem seu conhecimento sobre o que está sendo feito na América Latina, como forma de contribuir para uma melhor governança corporativa. Nesse contexto, abordaram-se temas como as iniciativas promissoras nas bolsas de valores e o apoio a esforços para melhorar a governança corporativa de empresas não-listadas da região, entre outros.

No painel sobre as “Iniciativas das Bolsas de Valores dos países participantes em matéria de Governança Corporativa”, a Bovespa destacou-se como a única bolsa de valores da América Latina que está, na prática, implementando ações para melhorar a governança corporativa das empresas. “Um ponto bastante positivo hoje é o fato do Novo Mercado já poder ser estudado como case, algo que já se encontra em fase de consolidação. Não foi por acaso que a experiência do Novo Mercado foi amplamente citada em todos os painéis dessa 7ª Mesa-redonda, inclusive na reunião do Círculo de Companhias, evento este que precedeu a Mesa-redonda”, destacou Wang Horng, gerente de Desenvolvimento de Empresas da Bovespa.

Wang também ressaltou que “reunir empresas e investidores, frente a frente, enriqueceu muito os debates e, certamente, vai ajudar que a melhora das práticas de governança corporativa dentro das empresas ganhe velocidade. Outra questão interessante é que, pela primeira vez, vários participantes apontaram para a necessidade de evoluirmos na discussão sobre governança corporativa, passando da discussão sobre a estrutura dos órgãos e controles de uma empresa para a sua postura enquanto organização”.

No painel onde o tema governança corporativa em empresas não-listadas da América Latina foi debatido, o IBGC esteve representado por Bengt Hallqvist, sócio-fundador e ex-presidente do Conselho do IBGC, e Leonardo Viegas, coordenador do Comitê de Capacitação do IBGC. Viegas esclarece que este ano “a OCDE solicitou que o tema fosse focado no ambiente regulatório”. (Veja a íntegra do documento apresentado no website do IBGC – <http://www.ibgc.org.br/imagens/StConteudoArquivos/060727%20BrazilNLC%20final.pdf>)

Em termos gerais o assunto já havia sido objeto de ampla discussão em evento específico realizado em abril de 2005 em Istambul, na Turquia. Na oportunidade, foi preparado, por Viegas, um *paper*

Esse ano, participaram pela primeira vez os três diretores presidentes dos maiores fundos de pensão brasileiros – FUNCEF, PETROS e PREVI –, o que denota um interesse maior por parte dessas entidades na discussão das melhores práticas

A Bovespa destacou-se como a única bolsa de valores da América Latina que está, na prática, implementando ações para melhorar a governança corporativa das empresas

sobre as empresas brasileiras, publicado em 2006 pela OCDE no livro "*Corporate Governance of Non-Listed Companies in Emerging Market*", juntamente com contribuições de outros países, que se encontra disponível no site do IBGC (<http://www.ibgc.org.br/ibConteudo.asp?IDp=398&IDArea=1449>).

A PARTICIPAÇÃO DO IBGC

O presidente do Conselho do IBGC, José Guimarães Monforte, referindo-se à temática dessa mesa-redonda, destacou que o Instituto "tem dado passos na direção de empresas que não necessariamente sejam de capital aberto. As iniciativas para empresas de controle familiar é um deles". A esse respeito, o vice-presidente do IBGC, Mauro Rodrigues da Cunha, frisou que, "nesse momento, a preocupação com as empresas de capital fechado é essencial não só para o IBGC como para o Brasil, tanto com aquelas que pretendem abrir capital quanto com as que permanecerão fechadas".

"O IBGC é frequentemente citado como referência para outros países emergentes. Para o IBGC, o importante é contribuir com sua experiência. Os progressos observados na governança da América Latina citados no evento são vários, mas a maior parte deles está ligada ao ambiente regulatório. Na medida em que as empresas cruzam fronteiras da região é desejável que encontrem ambientes regulatórios de boa qualidade. Todos os países, de alguma forma, deram passos importantes na busca das melhores práticas de governança", finalizou Monforte.

EMPRESAS NÃO-LISTADAS

"Ao focar nesse ano especificamente o ambiente regulatório para as empresas fechadas, a OCDE buscava resposta para questões como: Quais as exigências legais relacionadas com governança corporativa nas empresas de capital fechado? Quais as práticas e tendências no que se refere à divulgação de informações dessas empresas? Que mudanças seriam desejáveis no quadro legal e regulatório para essas empresas, e quais seriam seus custos e benefícios? E, principalmente, se essas mudanças deveriam ser de natureza legal ou por meio de esforços voluntários para a promoção de melhor governança?

O relatório final do Brasil apresentado para a OCDE transcendeu os objetivos originais propostos. Ao relacionar 'exigências legais' com 'esforços voluntários para a promoção de melhor governança',

um amplo quadro foi descrito para cada tipo de empresa – Limitadas, S.A. de capital fechado e S.A. de capital aberto. Seriam três níveis de regulação: na base, as exigências legais, como a Lei das S.A., as normas da CVM e o Código Civil; no topo, os 'esforços voluntários' do IBGC, representados pelo Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa, pelos Cadernos de Governança, pelos eventos mensais, pelo treinamento de conselheiros etc; e, no nível intermediário, as exigências contratuais de agentes do mercado, exemplificadas pelos Fundos de Pensão, BNDES, bancos de investimento e Bovespa/Novo Mercado. As exigências contratuais de agentes de mercado, embora sejam de aplicação voluntária, constituem-se em incentivos à adoção de boas práticas de governança corporativa.

Mais importante que a mera descrição dos níveis de regulação foi identificar tendências através desse quadro regulatório. No sentido 'vertical', os esforços voluntários do IBGC tendem a ser incorporados ao elenco de exigências contratuais dos agentes do mercado e, em prazo bem mais longo, à própria legislação. Num sentido 'horizontal', as práticas relacionadas com governança das empresas 'Listadas' tendem a ser transferidas para as empresas 'Não-listadas'. Essa movimentação coincide com a necessidade de maior envolvimento do IBGC com o segmento das empresas de capital fechado e de crescente ativismo com relação aos demais agentes do mercado." (Leonardo Viegas)

CÍRCULO DE COMPANHIAS

Em 21 de junho, um dia antes do início 7ª Mesa-redonda, aconteceu mais uma reunião do Círculo de Companhias. Esse evento, que visa a discutir as melhores formas de se apoiar a governança corporativa na região, destacou-se pela marcante participação dos investidores e das companhias, que resultou, segundo o vice-presidente do IBGC, Mauro Rodrigues da Cunha, "em um debate muito positivo".

Lançado em 2005 pela Mesa-redonda sobre Governança Corporativa para a América Latina, com oito empresas fundadoras, hoje novas empresas estão sendo admitidas no Círculo de Companhias, sendo que o grupo de empresas brasileiras já possui mais um integrante: a Marcopolo. As empresas fundadoras do Círculo de Companhias são: seis brasileiras (a CCR, a CPFL, a Natura, a NET, a Suzano e a Ultrapar), uma colombiana (a Argos) e uma peruana (a Buenaventura).

Os casos dos oito membros-fundadores destacando tanto as motivações quanto os impactos alcançados com o resultado da implementação da boa governança nessas empresas foram recentemente publicados no livro *Casos de Estudo de Boas Práticas de Governança Corporativa*.

“As empresas convidadas e que aderiram ao Círculo de Companhias são referência em governança e, portanto, servem como exemplo para que o movimento de adoção de melhores práticas se amplie. Os debates do Círculo de Companhia são também

úteis para pautar a agenda da Mesa-redonda, e seu relato tem sido feito em cada um dos eventos, desde sua criação”, esclareceu o presidente do IBGC, José Guimarães Monforte, que tem participado de todas as reuniões do Círculo.

Segundo Monforte, “o trabalho de descrição de casos procurando expor em detalhes a experiência dessas empresas na adoção de melhores práticas está em expansão, buscando oferecer ao público, representado por empresas, um manual de como evoluir nesse processo de adoção”.

Juízes e desembargadores participam de seminário com foco em governança

O EVENTO COM DURAÇÃO DE TRÊS DIAS TEVE COMO REALIZADORES O IBGC E A EMERJ

pela primeira vez em sua história, o IBGC promove um evento sobre governança corporativa dirigido especificamente a juízes e desembargadores, abrindo o caminho de uma maior divulgação das boas práticas para os envolvidos com o mundo da lei. Outra novidade do evento foi incluir entre os expositores e debatedores, além dos profissionais do IBGC, também magistrados.

Fruto de uma parceria entre o IBGC e a Escola da Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ), o seminário reuniu 64 pessoas, entre desembargadores e juízes, entre os dias 23 e 25 de julho em Mangaratiba, Rio de Janeiro. O resultado alcançado foi além das expectativas, tanto que outras escolas de magistratura cujos diretores estavam presentes no evento mostraram-se interessadas em repetir essa experiência em seus estados.

Se de um lado, aspectos do ambiente legal e da atuação do poder judiciário podem aumentar a eficácia da governança, por outro, “a boa compreensão do sistema de funcionamento da sociedade anônima, a percepção da importância do bom funcionamento dessa ‘máquina’ – instrumento fundamental do sistema de mercado – e o conhecimento das denominadas ‘boas práticas de governança corporativa’ são relevantes para a prestação de um bom serviço de aplicação da lei”, explica João Laudo de Camargo, conselheiro do IBGC, coordenador geral do Capítulo Rio e responsável por essa iniciativa. “Os chamados operadores do direito – advogados e juízes – precisam ter profundo conhecimento técnico societário e de governança corporativa para

bem exercerem suas funções. Os advogados aconselhando de forma adequada e ética seus clientes, e os magistrados, enquanto aplicadores da lei”, comenta Camargo. O desembargador Paulo Roberto Leite Ventura, diretor-geral da EMERJ, destacou, no tema de abertura do seminário, a importância do evento para a instrução e formação dos juízes cariocas em geral, especialmente os das varas empresariais, enfatizando a pertinência de se reproduzir essa iniciativa nos demais Estados brasileiros.

Em outro ponto a ser realçado do Seminário, a gerente do Departamento de Inovação em Pequenas e Médias Empresas e Fundos de Investimentos do BNDES, Lidianne Delesderrier Gonçalves, discorreu sobre o papel do Banco no fomento à governança corporativa não só de empresas de grande porte como, também, nas de pequeno. Informou, ainda, que as novas métricas de avaliação de empresas irão se focar em aspectos intangíveis, tais como marcas e patentes, governança corporativa, treinamentos dos funcionários, além de pesquisa e desenvolvimento.

O presidente da CVM, Marcelo Trindade, enfatizou a atuação da autarquia e a sua interação com o Poder Judiciário. Entre os palestrantes, além dos já mencionados, encontravam-se Antônio Alberto

“A boa compreensão do sistema de funcionamento da sociedade anônima, e o conhecimento das denominadas ‘boas práticas de governança corporativa’ são relevantes para a prestação de um bom serviço de aplicação da lei”
(João Laudo de Camargo)

Gouvêa Vieira, sócio do escritório de advocacia Gouvêa Vieira; Antônio Carlos Esteves Torres, juiz de Direito - RJ; Fernando Alves, presidente da PricewaterhouseCoopers e vice-presidente do Conselho de Administração do IBGC; Flávio Maia Fernandes dos Santos, consultor jurídico do Unibanco e membro do Conselho de Recursos do Sistema Financeiro Nacional, entre tantos outros, o que foi fundamental para o alto nível das discussões ocorridas no encontro.

Também estiveram presentes no evento representantes das escolas de magistratura dos Estados do Rio Grande do Sul, Paraná, São Paulo, Pernambuco e Ceará, além

dos presidentes do Colégio Permanente de diretores de Escolas de Magistratura e da Associação dos Magistrados do Estado do Rio de Janeiro.

Para Heloisa Bedicks – secretária-geral do IBGC – "o modelo desse evento abrange um público que lida com questões de governança e é difícil de ser atingido pelas ações normalmente desenvolvidas pelo IBGC, como o congresso, palestras mensais e cursos. Desta forma, a parceria com as Escolas de Magistratura abre as portas para que também esse segmento de interesse do IBGC se especialize em boas práticas de governança".

* Este evento foi uma iniciativa do Capítulo Rio do IBGC.

O conceito fiduciário no mundo das leis incompletas

A palestra de junho aproximou o IBGC do mundo jurídico ao reunir expoentes do Direito, dois da Faculdade de Direito do Largo de São Francisco-USP – Rachel Sztajn, professora dos cursos de graduação e pós-graduação, e Calixto Salomão, professor titular de Direito Comercial –, além do magistrado Manuel Justino Bezerra Filho, para debater um tema amplo que dá margem a vários tipos de reflexão: "O conceito fiduciário num mundo de leis incompletas".

Antecedeu a esse evento o lançamento do Manual Prático de Recomendações Estatutárias, 2º Caderno de Governança do IBGC, elaborado com o propósito de propiciar às empresas em geral, tanto companhias abertas quanto fechadas, um instrumento de atuação e de adaptação de seus estatutos às normas e práticas de governança corporativa. Os Cadernos de Governança têm como objetivo fornecer ao mercado informações práticas que contribuam para tornar o processo da governança o mais transparente possível.

Em sua exposição, a professora Rachel afirmou que a fidúcia, isto é, a relação de confiança, hoje preenche o espaço existente entre a legislação, sempre mais vagarosa, e a dinâmica social. "Pode haver um descompasso entre a norma legal e as instituições e práticas desejáveis pela sociedade. É exatamente nesse espaço que a fidúcia exerce o seu mais relevante papel", frisa. Para ela, "se conseguirmos criar a cultura de que a boa governança corporativa equivale a gerar confiança dos investidores atuais e potenciais porque os resultados da ação administrativa virão em benefício da companhia e portanto, indiretamente, em benefício dos seus acionistas, estaremos dando

"A fidúcia hoje preenche o espaço existente entre a legislação e a dinâmica social" (Rachel Sztajn)

um grande passo para fechar este *gap* entre o comando legal e a necessidade de funcionamento das sociedades abertas e dos mercados".

A esse respeito o professor Calixto disse: "normas jurídicas bem estruturadas e compatíveis com o seu tempo são capazes de ajudar na criação de confiança". "Há muitos exemplos de medidas estruturais que foram adotadas no exterior e no Brasil. Excelente exemplo de eficácia na resolução do problema fiduciário do controlador está na diluição de controle. Por outro lado, cria o problema em relação ao administrador. Outros exemplos existem que nada têm a ver com diluição acionária, mas sim com a diluição de poder do controlador - o exemplo alemão é clássico nesse sentido."

Entre os exemplos brasileiros – enfatizou Calixto – "temos que falar com particular orgulho do Novo Mercado. Além de incentivar práticas de governança mais apuradas, o Novo Mercado criou possibilidades estruturais de diluição do poder, que, aliás, vêm sendo aproveitadas recentemente. E não é à toa que a partir disso empresas tenham se sentido estimuladas a diluir o seu controle, como os exemplos recentes da Perdigão e da Embraer. E o dado mais interessante é que, ao diluir o seu controle, vendem, no mercado secundário, as ações com prêmio. Ao fazer desaparecer o controle, não vendem com prêmio por transferir o controle a alguém, vendem com prêmio porque o controle está desaparecendo".

O terceiro expositor, o juiz de Direito titular da 30ª Vara Cível de São Paulo, Bezerra Filho, focou a sua explanação em casos concretos relacionados ao

tema. “Examinarei o conceito fiduciário levado ao judiciário e a fidúcia como garantia dos negócios empresariais”, afirmou. Entre outros exemplos, abordou as leis 9.514/97 e 10.931/04 que estabelecem a garantia fiduciária sobre o imóvel. “O que se pretendeu com essas leis foi exatamente conseguir agilidade no negócio imobiliário, de tal forma que quando o adquirente do imóvel se tornasse inadimplente fosse executado independentemente do judiciário. A pergunta que se faz é: esta lei foi boa? O que se percebe é que a lei neste caso parece que exagerou ao contrário. Pela estrutura dessa lei aquela pessoa que adquiriu o imóvel, se deixar de pagar, perderá tudo que pagou e o imóvel. A lei cercou de tal forma o inadimplente que, ao contrário do que a lei pretende – a fuga do Judiciário –, obrigou a parte a ir ao judiciário.”

*“É preciso que se garanta aos acionistas um acesso amplo e qualificado às informações da companhia, para que os mesmos disponham de dados objetivos para aceitar ou não as ofertas apresentadas”
(Calixto Salomão)*

FIDÚCIA, O ADMINISTRADOR E O CONTROLADOR

“No caso de administradores de sociedade, sobretudo de companhias abertas, esta relação de confiança é muito importante porque, na verdade, eles estão dispostos de recursos que não são deles e que devem ser utilizados diretamente em benefício da companhia, o que resulta, indiretamente, em benefício para os seus acionistas. No entanto, quando temos uma grande dispersão da base acionária, será que o acionista minoritário, aquele que tem um pequeno percentual de participação no capital, está efetivamente motivado a fazer a fiscalização da ação administrativa? Muito provavelmente não. Porque o custo é dele e o benefício é dividido com todos os demais.

O segundo passo é a fiscalização externa. A rigor nem a CVM nem a Bolsa podem provocar procedimentos contra administradores se não houver reflexos de mercado. A competência básica da CVM é fazer com que o mercado de capitais funcione de maneira adequada. E este mercado no Brasil tem vieses diferentes, por exemplo, dos existentes nos EUA. Aqui há maior concentração do controle acionário e ações sem direito a voto, o que significa, de maneira simplificada, que quem detém 17% do capital social de uma companhia pode exercer o controle e, em boa medida, entende que a companhia é sua. Por isso, a tentação de auferir benefícios privados do controle é muito grande. No Brasil, não temos uma instituição que é comum nos EUA – os fundos de previdência complementar – que fazem o controle interno da administração.” (Rachel Sztajn)

“O primeiro ponto que se impõe a essa discussão é a questão do controle. Ora, se há uma relação

fiduciária, é preciso que o direito estabeleça normas de controle. Por outro lado, envolve uma questão difícil – os chamados custos do controle, que são os custos de controlar alguém que está numa relação fiduciária de gestão de capital alheio. Nas normas de comportamento por si só, seja em relação ao controlador (artigo 117 da Lei das S.A. – abusos, normas de controle) seja em relação ao administrador (artigo 153 a 159 da Lei das S.A. – deveres fiduciários etc), o estímulo jurídico à criação de relações de confiança só é realmente criado através de medidas jurídicas estruturais. Ou seja, não dá para se ter a pretensão de definir tanto o comportamento fiduciário quanto todas as hipóteses em que não haverá comportamento fiduciário. É preciso medidas estruturadas.” (Calixto Salomão).

A JURISPRUDÊNCIA E A IMPORTÂNCIA DO ENFORCEMENT DO DEVER FIDUCIÁRIO

“O mercado tem que ajudar a forçar essas mudanças, inclusive avaliando os administradores que não incluem o exercício fiduciário entre os seus deveres. Acredito que um primeiro dever é o dever do mercado. Um segundo dever é de qualquer um que atue com o direito. Nós temos um hábito, não tão bom, de sempre culpar a lei. Em matéria de mercado de capitais a lei diz muito. Ela fala do interesse formal e dos deveres fiduciários do administrador. Ocorre que essa questão não é só da CVM: cabe a nós, ao atuar em qualquer esfera, inclusive na advocacia, fazer essa norma operar.” (Calixto Salomão).

SITUAÇÕES COMPLICADAS – TAKE OVER HOSTIL

Para Calixto Salomão, no caso de *take over* hostil, há uma obrigação de não se aceitar a primeira oferta para assim favorecer o aparecimento de outras “Ao mesmo tempo, os administradores, inseridos como estão em uma relação de fidúcia (confiança) com os acionistas, devem zelar para que as decisões relativas a ofertas públicas de aquisição de ações sejam tomadas no interesse das companhias, e, jamais, em interesses pessoais. Em outras palavras, o objetivo não pode ser a manutenção dos empregos dos próprios administradores, mas o melhor interesse da companhia. Assim, é preciso que se garanta aos acionistas um acesso amplo e qualificado às informações da companhia, para que os mesmos disponham de dados objetivos para aceitar ou não as ofertas apresentadas, e até decidir pela continuidade ou não da companhia.

Nota do Editor: *Esse debate ocorreu 17 dias antes da Sadia efetuar a oferta voluntária para a compra do controle da Perdigão.*

A transformação do Grupo Suzano

O ATUAL PRESIDENTE DO CONSELHO DA SUZANO HOLDING E MEMBRO DA TERCEIRA GERAÇÃO DA FAMÍLIA, DAVID FEFFER, FALOU SOBRE A TRANSIÇÃO DE COMANDO NO GRUPO SUZANO E AS MUDANÇAS QUE ISSO ACARRETOU À COMPANHIA NA PALESTRA DE MAIO DO IBGC EM SÃO PAULO

Criada pelo imigrante visionário, Leon Feffer, que chegou pobre ao Brasil em 1921, vindo da Ucrânia, a companhia tornou-se, em pouco tempo, um dos maiores grupos privados nacionais. Três gerações da família chegaram a trabalhar juntas. No início de 2001, no entanto, após o falecimento de Max Feffer, pai de David e membro da segunda geração, a família fez uma importante opção: decidiu profissionalizar a gestão e abrir capital. Com esse fim, desenvolveu um modelo de gestão com base em três itens – controle familiar, mercado de capitais e gestão profissional –, e alinhado à busca do crescimento rentável e sustentável.

Essa escolha aconteceu, segundo David, com certa tranquilidade. Indicado pela família para dirigir as empresas depois da morte de seu pai, David propôs dois caminhos para os membros da família: viver bem aquele momento, porém sem saber ao certo o que aconteceria na geração de seus filhos ou fazer a empresa crescer e continuar o trabalho de seus antecessores. A opção preferida foi, como era de se esperar, a segunda. “Com essa definição a família escolheu deixar de viver da empresa para viver dos seus rendimentos.”

Para David, este modelo tripartite traz diversas vantagens à companhia: “O controle familiar assegura a reputação, a visão de longo prazo, a possibilidade de junção entre a herança de valores e o foco estratégico, além da preparação da sucessão. Quanto ao mercado de capitais, é fato que ele não se resume só à ação. É um conjunto de ferramentas que podem fazer a diferença. A melhor avaliação da gestão, por exemplo, vem do mercado de capitais, desde que haja transparência e equidade. No mercado de capitais todos os acionistas podem avaliar o desempenho da administração. Já a gestão profissional tem como vantagem o fato de trabalhar com disciplina de capital e trazer agilidade no processo de tomada de decisão.”

“Nossa visão de Governança Corporativa é a garantia de que aquilo que os fundadores plantaram será colhido com sucesso”

“Por outro lado, o Grupo atua em duas áreas de alta intensidade de capital, tanto a petroquímica quanto a de papel e celulose, e assim, necessariamente, temos de buscar recursos no mercado

de capitais, pois não existe família que tenha capacidade de fazer tal investimento. Acredito que não existe ferramenta mais importante que o mercado de capitais para garantir que a empresa cresça bem-sucedida ao longo do tempo. E obviamente isso tem de ser feito com respeito e respeito é sinônimo de sustentabilidade. Nós só poderemos ir bem se o mundo em que vivemos também for.”

“Nossa visão de Governança Corporativa, portanto, é a garantia de que aquilo que os fundadores plantaram será colhido com sucesso. Este é o modelo que desenvolvemos. É um modelo de gestão profissionalizada que busca o crescimento rentável, assim como o crescimento sustentável do grupo. Nosso objetivo é ser, em 2015, uma das duas maiores empresas nos setores onde atuamos e uma das 10 mais rentáveis do Brasil. E para que isso aconteça temos uma visão de longo prazo. Queremos sair do século XXI melhor do que entramos, e tudo que estamos fazendo tem essa meta.”

A GOVERNANÇA NAS EMPRESAS SUZANO (alguns exemplos)

No final da década de 90

- Em um momento de reflexão sobre a sua visão, missão e valores, o Grupo define-se como forte e gentil. Forte na busca de resultados, da excelência e gentil na maneira como trata os seus *stakeholders*.

Após 2001, quando a companhia decide por abrir capital e pela gestão profissional

- Visando a maior transparência para que os analistas pudessem entender melhor os negócios do Grupo e com isso avaliar melhor cada uma das empresas, a Suzano, que tinha uma participação na área petroquímica, foi cindida em duas companhias, uma na área de papel e celulose e outra na de petroquímica. As duas companhias da área de papel e celulose – a Suzano Papel e Celulose e a Bahia Sul – foram, por sua vez, incorporadas. Cada acionista recebeu ações da sua própria empresa.

- Cada empresa passou a ter separadamente uma diretoria e um Conselho de Administração, com conselheiros externos e independentes, com experiência e perfis diferentes. São nove membros

em cada conselho: três representantes da família e três conselheiros independentes em cada conselho, além de três membros comuns aos dois conselhos.

- A *holding* é composta atualmente só por membros da família Feffer. Trata-se de uma companhia de capital aberto, que já existia por razões outras, e foi aproveitada nessa nova fase. Passou a dedicar-se à política financeira, *compliance*, desenvolvimento de pessoas e estratégia. Os familiares, membros da *holding*, refletem sobre esses temas que são implementados por meio das empresas. Simplificando, tudo que é ligado ao dia-a-dia da empresa – comprar, produzir, vender – é efetuado pela diretoria da empresa e aquilo que não faz parte, pela *holding*. A *holding* realiza uma reunião da família anualmente e uma reunião semanal de duas horas com sócios – os quatro irmãos, os que trabalham e os que não trabalham na empresa.

SUCESSÃO

A importância de se trabalhar o processo de sucessão foi sempre remarcada no Grupo Suzano. Nos anos 80, a terceira geração entra na empresa como qualquer colaborador. A partir de 1990, observa-se a preocupação com uma preparação mais formal para habilitar os membros da terceira geração e dar continuidade à companhia.

A terceira geração participou de cursos sobre o tema e contratou um consultor na área. Durante dois anos, reuniu-se uma vez por mês com esse consultor.

“Com essa ajuda externa, pudemos tratar de temas sensíveis e difíceis relacionados à sucessão com bastante maturidade e tranquilidade. Assim quando a fase de transição foi encurtada com o fato inesperado do falecimento do meu pai tudo ocorreu com mais tranquilidade.”

“Com ajuda externa, pudemos tratar de temas sensíveis e difíceis relacionados à sucessão com bastante maturidade e tranquilidade”

DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL

“À medida que eu passei a enxergar as coisas com os meus próprios olhos, vi meu avô e meu pai trabalhando arduamente em prol da comunidade. E isso não tem relação com moda, pois naquela época não se falava em responsabilidade social nem em crescimento sustentável. Quando a companhia completou 75 anos, a maneira que encontrou para comemorar o seu aniversário, por exemplo, foi criar o Instituto Ecofuturo, uma iniciativa focada principalmente em educação e meio ambiente. Esta foi a forma escolhida pelo Grupo para institucionalizar o trabalho que já fazíamos e devolver para a sociedade um pouco daquilo que recebemos.”

RESERVE SUA AGENDA

7º Congresso Brasileiro de Governança Corporativa

Dias 20 e 21 de Novembro de 2006

Discussão dos principais temas da Governança Corporativa

NÃO PERCA!

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: Av. Cândido de Abreu, 776 - sala 105 - Edifício Word Business - Centro Cívico - Curitiba-PR - tel.: (41) 3022 5035 - 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 - email: ibgcRJ@ibgc.org.br - site: www.ibgc.org.br CONSELHO: presidente - José Guimarães Monforte; vice-presidentes - Fernando Dantas Alves Filho e Mauro Rodrigues da Cunha; conselheiros - Francisco Gros, Gilberto Mifano, Isabella Saboya, João Laudo de Camargo, João Verner Juenemann, Paulo Conte Vasconcellos. COMITÊ EXECUTIVO: Paulo Conte Vasconcellos; 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: Confraria | Visuale Agência de Comunicação - visuale@visuale.com.br