

Newsletter

IBGCInstituto Brasileiro de
Governança Corporativa

Novembro 2006 (nº 34) - Publicação Trimestral do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

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 escar bem Nossa Caixa
O banco do coração de São Paulo O Boticário BR
PETRÓLEO BRASILEIRO S.A.
PETROBRAS PETROS sabesp SUZANO UNIBANCO

A “Governança Aplicada e a Eficácia do Conselho de Administração” serão debatidas no 7º Congresso do IBGC

Esse é o terceiro ano consecutivo em que o tema central do Congresso Brasileiro de Governança Corporativa vem consolidar o trabalho desenvolvido pelo IBGC nos últimos 12 meses. Durante 2006, o Instituto procurou explorar em sua agenda temática vários dos aspectos que têm importância para a maior eficácia do Conselho de Administração, tais como a seleção de conselheiros, os processos de sucessão em empresas de controle definido, a questão dos comitês do Conselho, dos estatutos e da transição do comando. Assim, também nesta 7ª edição do Congresso o que se busca é debater o funcionamento na prática, uma vez que o Conselho de Administração é o cerne do processo de governança corporativa. “Alguns dos temas abordados nesse ano serão ‘fechados’ no Congresso, com discussões a partir de ângulos ainda não explorados. Ao final, teremos coletado um bom número de sugestões para oferecer às empresas em geral”, prevê o presidente do Conselho de Administração do IBGC, José Guimarães Monforte.

No ano de 2004, dando continuidade aos temas tratados nas palestras mensais, o Congresso abordou o *Modelo Brasileiro de Governança Corporativa*, num momento em que começava a se falar nesse assunto de uma maneira mais estruturada. Em 2005, o foco foi *A Governança Corporativa sob todos os Ângulos*, quando, dando prosseguimento ao ciclo de palestras, o Congresso trouxe ao debate representantes de várias partes interessadas no tema da governança corporativa, tais como investidores, analistas, auditores e reguladores. Agora em 2006, os painéis estarão focados em diversos aspectos do trabalho do Conselho de Administração, incluindo a transição dos fundadores ao saírem da gestão, a eficácia do Conselho e como se organiza o seu trabalho às práticas das novas empresas que estão chegando no mercado, fluxo de informação, estruturas de comitês, além de como se situa a governança corporativa na nova realidade do controle pulverizado.

“O moderador e os debatedores de cada painel foram escolhidos pela reconhecida capacidade e experiência nos temas propostos. Quando o painel fala de estrutura de Comitê estamos trazendo pessoas e empresas que sabidamente já se envolveram na organização e na operação de Comitês de importantes empresas brasileiras. Só para exemplificar, teremos pessoas como Oscar Bernardes, presidente do Conselho Consultivo da Booz-Allen no Brasil, e Plínio Mussetti, da Vitopel, para debater o papel do presidente na organização dos trabalhos do Conselho; e Francisco da Costa e Silva, membro dos Conselhos de Administração da CVRD e Banco do Brasil, Isaac Sutton, da Aracruz, Sérgio Darcy, ex-diretor do Banco Central, e Gabriel Stoliar, da CVRD, falando especificamente sobre a idéia de comitês, que é uma evolução muito forte nas empresas brasileiras”, comenta Mauro Rodrigues da Cunha, coordenador do Comitê do Congresso e vice-presidente do IBGC. ▶

Índice

- Pág. 2 A Energias do Brasil e a RBS conquistam o Prêmio IBGC de Governança...
- Pág. 5 Governança corporativa e sucessão nas empresas familiares
- Pág. 6 O presidente de um dos três principais bancos privados no País fala de...
- Pág. 8 Capítulo Rio discute o bom funcionamento dos Conselhos de Administração

APOIO:

PRICEWATERHOUSECOOPERS

RAZÃO

Como palestrantes internacionais, o Congresso contará com a presença de Stewart Hamilton, professor do IMD, Suíça, e autor do livro *Greed and Corporate Failure – The Lessons from Recent Disasters*; Roque Benavides, executivo principal e conselheiro do Grupo Buenaventura, do Peru; e Kim Catechis, da Scottish Widows, fundo de investimento escocês com um dos maiores ativos administrados no Reino Unido e presença nos EUA, totalizando 98,9 bilhões de libras.

Para Cunha, “a discussão sobre governança corporativa amadureceu e, neste momento, não é mais necessário insistir nos princípios que levam às melhores práticas e, sim, verificar como isso funciona na prática. Como uma empresa que chegou ao Novo Mercado continua aprimorando as suas práticas, como permanece atendendo ao anseio dos investidores e se tornando uma companhia cada vez mais produtiva. Esse é o foco que colocamos neste Congresso e a razão de se tratar desse assunto agora é justamente pela maturidade da discussão. Vejo a governança como um prédio em construção permanente. O que o IBGC propõe é tentar discutir as ferramentas para fazer essa construção”.

A esse respeito, Monforte lembra que “o Congresso acontece ao final de um ano em que se testemunhou um enorme avanço no mercado de capitais brasileiro. Um número elevado de empresas abriu seu capital, algumas pulverizaram seu controle e muitas aderiram ao Novo Mercado. Isto coloca muita coisa nova dentro do debate da governança. A complexidade e variedade de questões que impactam a governança mudaram de patamar e precisam ser exploradas e suas conseqüências bem entendidas”.

Outra inovação do Congresso deste ano é o fato do palestrante de maior destaque não se tratar de um profissional do mundo da governança internacional. “A

nossa ‘estrela’ é o Eliezer Batista, pessoa com um histórico fenomenal em termos de criação de organização no Brasil e que abordará a questão da sustentabilidade no Congresso. Esse tema permeia todos os princípios da governança e será um dos assuntos que o Instituto pretende aprofundar mais nos próximos anos”, frisa Cunha. “A participação de Eliezer Batista é motivo de enorme orgulho para o IBGC. Vamos buscar com ele aprender sobre essa visão de construir passo-a-passo a perenidade das organizações, sua sustentabilidade”, complementa Monforte.

NOVIDADES NO FORMATO DO CONGRESSO

Uma mudança estrutural importante nesse Congresso é a sua organização em debates, em vez de palestras.

“Queremos mais interatividade não só entre os debatedores, mas com a própria platéia e vamos procurar incentivar isso para que haja uma maior troca de idéias”, destaca Cunha. Outras novidades são a inclusão de mais meio período em comparação aos Congressos anteriores, contando neste ano com um dia e meio de atividades, e a introdução de painéis simultâneos. “O Congresso se amplia para incluir temas mais específicos para os quais se deseja um debate mais detalhado. Isso será conseguido com os painéis simultâneos, além dos debates em plenário. Acreditamos que esse novo formato será bastante útil para participantes com variada gama de interesses em torno da governança”, diz Monforte.

Com relação à carga horária, Cunha comenta: “a sensação que se tinha nos últimos anos é que havia muita coisa interessante para se incluir no Congresso e que não havia espaço. Por outro lado, as pessoas gostam de ter a oportunidade de conversar entre si e dentro do espaço de um dia mais jantar não era possível. Nós expandimos a carga horária e com isso pretendemos que seja uma agenda ao mesmo tempo rica e menos cansativa”.

A Energias do Brasil e a RBS conquistam o Prêmio IBGC de Governança e 1º colocado do Prêmio de Monografias sai para trabalho do Estado de Minas Gerais

Em 24 de outubro, o IBGC promoveu cerimônia para entrega dos Prêmios de Governança e Monografias. Nesta 2ª edição do Prêmio de Governança, segundo apontou o presidente do Conselho do IBGC, José Guimarães Monforte, houve uma melhora gradual e consistente nas práticas de governança corporativa em relação a 2005. Porém,

em três aspectos-chave da governança, transparência no relacionamento com os investidores, presença de comitês nos conselhos e na concessão de *tag along*, “percebeu-se uma evolução mais significativa das empresas listadas”, segundo Alexandre Di Miceli, pesquisador sênior do IBGC. Quanto às empresas não-listadas, a presença de uma organização do

terceiro setor e de empresas que estão em processo de oferta pública de ações ou pensam em realizar uma oferta no curto/médio prazo foi a novidade entre as empresas participantes.

A Energias do Brasil, *holding* do setor de energia elétrica que está no Brasil há 10 anos e abriu capital no Novo Mercado da Bovespa em 2005, foi a empresa vencedora da 2ª edição do Prêmio IBGC de Governança Corporativa, na categoria empresas listadas em bolsa. O Prêmio foi atribuído, sobretudo, pelo fato da companhia se destacar na composição e independência de seu Conselho Administração.

Na premiação, o principal executivo da companhia, Antônio Martins da Costa, lembrou que após ampla reflexão depois da crise do setor da Energia Elétrica no país, a empresa resolveu apostar na continuidade do investimento no Brasil. "Decidimos que não íamos mais ser uma subsidiária de um grupo internacional que é hoje a EDP-Energias de Portugal, mas sim uma empresa de capital aberto, uma empresa brasileira. Essa decisão fez com que a companhia continuasse a observar e aprimorar as práticas de governança corporativa do mercado brasileiro, porque com isso conseguimos auto-sustentabilidade para o nosso crescimento, maior transparência, oferecer liquidez aos nossos acionistas e mostrar claramente qual é o valor da empresa. Aderir às melhores práticas é uma plataforma para o nosso crescimento no Brasil, em particular, e na América Latina, em geral."

"A Energias do Brasil possui um Conselho de Administração exemplar, com a presença de conselheiros de reconhecida capacidade e independência em sua atuação, que organizaram vários comitês na empresa, tais como de auditoria, sustentabilidade, governança, supervisão e de remuneração, e que garantem, perante qualquer acionista do exterior, maior transparência e independência na tomada de decisões." Ao finalizar o seu discurso, Martins da Costa frisou que acredita que governança corporativa seja valor para os acionistas e agradeceu em primeiro lugar "aos nossos acionistas, pois são eles que mantêm a empresa em atividade".

*Nelson Sirotsky,
diretor-presidente
do Grupo RBS disse
estar muito orgulhoso,
"sobretudo pelo conceito
que essa premiação
representa".*

Pela categoria empresas não-listadas, quem conquistou a premiação foi a empresa de comunicação multimídia que opera no Sul do país RBS (Rede Brasil Sul de Comunicação),

sendo determinante para sua escolha a implantação na empresa de fóruns específicos para o tratamento dos interesses da família, da propriedade e da gestão.

Ao receber o Prêmio, Nelson Sirotsky, diretor-presidente do Grupo e filho de seu fundador, disse estar muito orgulhoso, "sobretudo pelo conceito que essa premiação representa", e enfatizou que "é possível também para uma empresa não-listada transformar em realidade a incorporação de práticas de mercado de excelência em governança, independente do setor em que empresa atue, assim como ocorreu com a RBS. A RBS foi fundada há quase 50 anos, tendo começado no mercado com serviços de alto-falantes numa pequena cidade do Rio Grande do Sul, é uma empresa 100% de capital privado de propriedade das famílias dos fundadores e hoje possui, entre outras práticas, um Conselho de Administração que "procura dentro da boa prática de governança corporativa ser efetivamente um órgão de participação na gestão do Grupo, atendendo exclusivamente aos interesses da organização e oferecendo a transparência que o mercado assim exige".

PARTICIPAÇÃO ESPECIAL

A cerimônia de entrega dos prêmios contou com a participação especial do presidente da CVM (Comissão de Valores Mobiliários), Marcelo Trindade. Trindade destacou em sua exposição que este ano, "ao mesmo tempo em que o mercado está crescendo a olhos vistos, tendo sido registrados mais de 91 bilhões de reais em ofertas públicas, o que é um número espantoso, nota-se um aumento de problemas. A CVM nunca teve ao mesmo tempo tantos casos relevantes de *insider trading* (práticas baseadas em informações privilegiadas) sob investigação, como tem hoje. Nunca interrompeu tantas ofertas públicas e nem mandou tantos ofícios para gestões de fundos de investimento (no ano passado foram 16 mil ofícios por detalhes não corretos em informações prestadas). Enfim, a CVM nunca teve de atuar tanto". Para Trindade, "não se pode esperar que apenas o temor da punição imposta pela CVM seja o bastante (a CVM já julgou esse ano mais de 110 inquéritos). Quem construiu o mercado brasileiro foram, primordialmente, os agentes de mercado. É preciso que os agentes de mercado construam também, do ponto de vista ético e da conduta, o mercado brasileiro e o IBGC é claramente um dos principais agentes de mercado que podem promover essa melhoria nos padrões éticos do mercado brasileiro".

BALANÇO DAS EMPRESAS PARTICIPANTES NO PRÊMIO DE GOVERNANÇA

Não-Listadas

Este ano 19 empresas se inscreveram na categoria não-listadas. Entre essas, empresas com diferentes tipos de controle societário: familiar, estatal, subsidiária de multinacional ou compartilhado. A grande maioria das organizações inscritas foram S.A.s de capital fechado, mas também participaram empresas limitadas e uma organização do terceiro setor. Duas das organizações inscritas participaram pela segunda vez e uma terceira empresa, que no ano passado participou como *holding*, este ano preferiu inscrever duas empresas distintas que pertencem ao grupo. As melhorias obtidas pelas organizações participantes este ano não foram significativas, tendo o desempenho médio das empresas em percentuais passado de 63% (em 2005) para 67% (em 2006). A participação no prêmio funciona como uma auto-avaliação da governança corporativa e uma ferramenta de comparação de seu desempenho a média das demais participantes, sendo dessa forma importante a participação mesmo que a empresa não tenha condições no momento de vencer a premiação.

Listadas

Este ano foram avaliadas 343 empresas abertas e, na análise de dados, segundo Di Miceli, “percebeu-se um aumento sutil, porém bem perceptível, da conformidade das companhias abertas brasileiras em relação às boas práticas de governança”. Em três aspectos-chave da governança, porém, percebeu-se uma evolução mais significativa: na transparência no relacionamento com os investidores, presença de comitês nos conselhos e concessão de *tag along*. Em relação ao primeiro aspecto, o percentual de empresas que possuem uma área de RI no website onde é possível obter o Relatório Anual da companhia subiu de 45,5%, em 2005, para 55,4%, em 2006. O percentual de empresas que possuíam uma seção dedicada à governança corporativa nos seus Relatórios Anuais subiu de 35,4% para 40,5%, no mesmo período. Em relação ao segundo aspecto, o percentual de empresas com comitês do Conselho evidenciados em informações públicas (Estatuto Social, Relatório Anual, website etc) subiu de 13,8% para 19,2%. O percentual de empresas que concedem *tag along* voluntariamente além das exigências legais subiu de 14,6% para 21% em apenas um ano.

PRÊMIO DE MONOGRAFIAS

Em sua 4ª edição, o Prêmio IBGC de Monografias em

Governança Corporativa, por sua vez, teve este ano recorde de trabalhos inscritos.

Este ano foram avaliadas 343 empresas abertas e “percebeu-se uma evolução mais significativa em três aspectos-chave da governança: na transparência no relacionamento com os investidores, presença de comitês nos conselhos e concessão de tag along”.
(Alexandre Di Miceli)

Essa premiação tem a finalidade de estimular a perspectiva científica na investigação da Governança Corporativa no Brasil, ampliando a percepção e a adoção das melhores práticas no país. Nesta edição foram inscritos o número recorde de 16 trabalhos. São premiados os três primeiros colocados entre os inscritos já graduados (categoria Pleno) e o primeiro colocado entre os graduandos (categoria Júnior). A escolha dos premiados foi feita por uma Comissão Julgadora definida pelo IBGC, representando o ambiente corporativo e acadêmico.

O 1º lugar do Prêmio IBGC de Monografias em Governança Corporativa, na categoria Pleno, foi atribuído a um trabalho de Minas Gerais realizado por Fagner Oliveira de Deus (Centro Universitário de Patos de Minas – Unipam) e Germano Mendes de Paula (Universidade Federal de Uberlândia – UFU), e tem como temática a *Governança corporativa, internacionalização e off-shores companies: o caso Parmalat*. O 2º Lugar, também da categoria Pleno, foi conquistado por Sérgio Nunes Muritiba, da FEA/USP, pelo trabalho *Participação dos conselhos de administração em decisões de estratégia no âmbito da governança corporativa* e o 3º lugar dessa categoria foi atribuído a Maria Paula Vieira Cicogna, da FEA-RP/USP (Ribeirão Preto). Na categoria Júnior, os vencedores foram Armando Lopes Dias Junior e Antoninno Rean Carreiro Matazo, também da FEA/USP, pelo trabalho *Impacto das disputas entre controladores e minoritários sobre o preço das ações no Brasil*.

• O Comitê Gestor que participou do processo de seleção do Prêmio de Governança este ano foi composto de 11 membros, representando empresas, investidores, reguladores e a academia. São eles: Didier Klotz (coordenador), Alexandre Di Miceli; Carlos Brandão; Eliane Lustosa; Gunter Eberhardt; Heloisa Bedicks; José Guimarães Monforte; Maria Helena Santana; Pedro Rudge; Ricardo Leal; Wang Horng. A coordenação do preenchimento do questionário das empresas listadas foi realizada pelos professores Ricardo Leal e André Carvalhal, do COPPEAD-UFRJ.

O comitê do Prêmio de Monografias teve a sua comissão julgadora composta tanto por representantes do ambiente acadêmico quanto do corporativo. São eles: Isabella Saboya (coordenadora); Alexandre Di Miceli, André Carvalhal, Gustavo Marine, Jorge Maluf, Richard Saito e Roberto Lambe.

Governança corporativa e sucessão nas empresas familiares

* **Thelma de Mesquita Garcia e Souza**

Pelos dados do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), apenas 30% das empresas passam à 2ª geração. As circunstâncias da transição definirão o futuro da empresa. Se não for bem resolvida, reduzirá a capacidade competitiva da empresa, permitindo o avanço da concorrência e colocando em risco sua continuidade.

A sucessão é um processo complexo, porque é multifacetado. Situa-se na interseção entre três principais áreas: **administrativa, cultural e jurídica.**

Do aspecto administrativo, as questões envolvidas no processo sucessório concernem à gestão e à estratégia. Não existe um modelo compatível com todos os casos. A fórmula a ser adotada no processo sucessório varia de acordo com as peculiaridades de cada organização empresarial. É preciso analisar a estrutura organizacional da sociedade e as peculiaridades da empresa e do mercado em que atua.

A escolha da fórmula sucessória adequada dependerá também de fatores de natureza cultural, como a transmissão de conceitos e valores de geração para geração na família controladora. A preparação desse processo parte da premissa de que não existe profissão de *herdeiro* e o cargo de administrador não se transmite pelo DNA. A preservação da empresa impõe a necessidade de investir na formação moral, técnica e acadêmica dos sucessores, que devem ser treinados para a futura assunção dos encargos inerentes à liderança de um empreendimento bem sucedido, vivenciando também a rotina do negócio, e conhecendo desde cedo a estrutura da empresa, suas áreas, as peculiaridades do mercado de atuação, demonstrações financeiras e planos de investimentos. Isso os tornará aptos ao exercício do papel de gestores, conselheiros ou acionistas da empresa, até que se decida, segundo critérios objetivos, quem tem condições de representar a família na Diretoria ou no Conselho de Administração.

Do aspecto jurídico, o planejamento estratégico da sucessão impõe a estipulação de regras objetivas e aptas a orientar um processo de transição moldado conforme a lei. A formatação dos acordos prévios de acionistas e a elaboração do novo estatuto ou

contrato social constituem o foco do trabalho técnico-jurídico. Os acordos vincularão contratualmente os herdeiros, com o objetivo de definir os limites e os meios de sua participação nos negócios da família, estabelecer critérios de avaliação de resultados e distribuição de lucros e de reinvestimento, estipular normas de conduta, instituindo, em síntese, todo o regime jurídico que disciplinará a relação entre herdeiros e empresa. Um acordo bem redigido reduzirá a belicosidade entre os sucessores, evitando a eclosão de conflitos que, se levados ao Judiciário, inviabilizarão a administração da empresa a ponto de ameaçar sua continuidade.

A escolha da fórmula adequada deve ser orientada por profissional experiente, apto a propor a melhor solução jurídica, que será a base da reestruturação societária. Sua atribuição será estabelecer regras claras e definir o novo regime da empresa, levando em conta as eventuais conseqüências jurídicas das fórmulas adotadas. A escolha dessas fórmulas será determinante para o sucesso da transição.

A REORGANIZAÇÃO SOCIETÁRIA

Seja qual for o modelo adotado para a sucessão empresarial, não dispensará a elaboração do acordo prévio para disciplinar a participação dos herdeiros na sociedade e a reestruturação da organização societária. O planejamento sucessório pressupõe a reorganização da empresa e a profissionalização da administração.

Profissionalizar a Diretoria Executiva e atribuir-lhe autonomia é hoje mais que uma tendência ou estratégia. É uma imposição do mercado, ditada pela necessidade de se separar propriedade e gestão na empresa.

GOVERNANÇA CORPORATIVA E PROFISSIONALIZAÇÃO DA GESTÃO

É imprescindível profissionalizar a gestão para evitar a sobreposição dos interesses pessoais dos sócios e sucessores aos interesses da empresa. É preciso desvincular a gestão da empresa da propriedade de cotas ou ações. Só assim será possível neutralizar a carga emocional inerente a toda família, equilibrar a distribuição de poderes e de responsabilidades na sociedade, assegurar a transparência administrativa, agilizar a tomada de decisões, e reduzir conflitos de interesses, assegurando a preservação da empresa.

“A sucessão é um processo complexo, porque é multifacetado. Situa-se na interseção entre três principais áreas: administrativa, cultural e jurídica.”

A adoção de um sistema de governança corporativa, que propõe a institucionalização da empresa e a profissionalização da sua administração, não é mais uma questão de opção, mas de subsistência num mercado cada vez mais exigente. O grau de profissionalização da empresa familiar é diretamente proporcional às suas chances de sobreviver à transição sucessória.

A profissionalização não implica necessariamente a completa exclusão dos herdeiros do comando dos negócios da família, embora não a recomende. É possível que, depois de criteriosa avaliação, se chegue à conclusão de que um deles reúne condições para assumir a liderança da empresa, por identificar-se com ela e ter competência profissional para administrá-la.

Porém, deve-se ter sempre em mente que a empresa criada pelo antecessor adquire vida própria e, para o bem de todos, desvincula-se da estreita relação criador-criatura, assumindo responsabilidades e objetivos

próprios. Como entidade autônoma, desempenha relevante função no contexto social e econômico em que atua. Esta função social assumida pela moderna sociedade empresária atribui-lhe perfil institucional e recomenda que mesmo as empresas familiares se pautem pelos princípios de Governança Corporativa.

A menor interferência dos herdeiros na administração aumenta proporcionalmente as chances de preservação da empresa e das relações entre os sucessores, reduzindo a possibilidade de desavenças entre eles e evitando a eclosão de conflitos entre os interesses dos controladores e os da sociedade empresária. Assim se preservam a empresa e a harmonia da família controladora.

** Thelma de Mesquita Garcia e Souza, advogada especialista em Direito Empresarial, sócia de Mesquita e Souza Advogados Associados, é autora do livro Governança Corporativa e o Conflito de Interesses nas S.As.*

O presidente de um dos três principais bancos privados no País fala de governança em palestra do IBGC

O IBGC São Paulo conseguiu recorde da média de participação em seus eventos mensais (cerca de 120 pessoas), em sua palestra do mês de agosto, quando convidou o presidente do Banco Itaú Holding S.A., Roberto Setúbal, para falar sobre “Propriedade, Gestão e Governança: o case do Banco Itaú”.

Setúbal iniciou sua palestra apontando os dois lados distintos que uma empresa de controle familiar encontra no momento que toma sua primeira grande decisão: a de abrir o capital. “Ao dispor-se a isso, evidentemente, a empresa ganha acesso a mercados que possam trazer-lhe capital para, enfim, alavancar o seu desenvolvimento. Em contrapartida, ela se propõe a adotar um conjunto de medidas: apresentar informações, ser mais transparente, e cumprir uma série de regras da legislação.”

Essa decisão, segundo Setúbal, cria o que ele denomina de ‘pressão positiva’. “Quando se começa a ter de fornecer informações, cria-se uma pressão para que se consiga a *performance* necessária dentro daquilo que os investidores estão esperando. Eu acredito, no entanto, que esta pressão de ter de dar satisfação aos novos sócios, que constituem o mercado de capitais, é uma pressão positiva interna, pois muda completamente o nível de profissionalismo da empresa.”

Outra questão relevante e que, para Setúbal, também se trata de uma ‘pressão positiva’ diz respeito ao *tag along*. “Ao oferecer o direito ao *tag along* – e o Itaú tomou essa decisão em 2002 –, estamos dizendo para o mercado e para os investidores que acreditamos na nossa capacidade de administrar a empresa, que a empresa vai crescer e se desenvolver e, ainda, que o controlador não está pensando em vender a empresa. Esta é uma aposta que o mercado evidentemente gosta, sendo uma ‘pressão positiva’ que o controlador se auto-impõe.”

Uma terceira forma de ‘pressão positiva’ a que Setúbal se referiu está relacionada a *Sarbanes-Oxley* e a contratos como o Novo Mercado. “A experiência que eu tenho nesse assunto é de que, quando se faz bem feito, obtém-se valor. Evidente que as regulamentações às vezes podem ser exageradas, mas elas têm um objetivo e uma razão de ser. Por exemplo, eu até acredito que existem exageros na lei *Sarbanes-Oxley*, mas o balanço global é extremamente positivo. Ao longo da década de 90, muitas regulamentações foram impostas, e hoje eu fico até assustado em pensar que antes administrávamos o banco sem esses regulamentos. O domínio que se tem hoje sobre os riscos que estão envolvidos na nossa atividade é muito maior do que era antes. O Itaú foi o primeiro banco estrangeiro a finalizar a documentação da *Sarbanes-Oxley*.”

Para Setúbal, o ponto central da idéia da governança é criar mecanismos que garantam que a empresa será e continuará sendo, no futuro, bem administrada e com essas 'pressões positivas' se obtém valor. Quanto aos temas mais ligados à administração da empresa, enfatiza, "acredito que a maior e mais importante função e desafio do Conselho de Administração seja escolher o executivo principal".

Segundo ele, a grande dificuldade das empresas, especialmente as familiares, é trocar o executivo principal, principalmente se ele é da família. "É muito importante ter no Conselho pessoas que possam liderar esse processo. Quando a empresa apresenta problemas, aí sim é realmente uma questão crucial. E eu diria mesmo que essa é a questão de vida ou morte da empresa. E não tem fórmula mágica. A troca do executivo principal vai depender da qualidade e liderança das pessoas que estão no Conselho, assim como do bom senso e da capacidade de interagir com os controladores. Também faz parte do papel do Conselho cobrar de forma efetiva resultados da gestão."

Outro item muito importante, para Setúbal, é a existência de membros independentes no Conselho. "Numa empresa de controle familiar, mesmo que se trate de uma independência relativa, porque é um 'independente' que foi eleito pelo controlador, ainda assim acredito ser uma opção muito positiva. Sendo uma pessoa qualificada, o conselheiro pode dar uma contribuição balanceada, contendo visões externas à empresa, além de colaborar para se conseguir equilíbrio entre os controladores, os gestores e o mercado."

Também é relevante para Setúbal a questão da existência de um regimento interno do Conselho, ou seja, como o conselho funciona. Outro item abordado por ele foi o tempo da reunião. Uma reunião em uma empresa de porte leva horas, o que reforça a necessidade da existência de Comitês do Conselho para discutir em detalhes certos assuntos que passarão a não tomar tempo da pauta do Conselho.

O EXEMPLO DE GOVERNANÇA DO ITAÚ

"O banco possui duas classes de ações: ordinárias e preferenciais. Há também uma holding, a Itaúsa, que é igualmente uma companhia aberta. Portanto, trata-se de uma alavancagem bastante elevada do controle e isso de nenhuma forma prejudicou ou prejudica a qualidade da gestão e da governança.

Criado em 1978, o Conselho de Administração do Itaú possui 14 membros e, desde 2001, entre eles conselheiros independentes. Possui ainda regimento interno que estabelece, por exemplo, que os conselheiros independentes possam acessar diretamente os executivos e que o executivo principal deve entregar relatório dois dias antes da reunião do Conselho. Enfim, são questões um pouco burocráticas, mas importantes.

As reuniões de Conselho do Itaú não levam menos que três a quatro horas. São muitos assuntos, muita obrigação legal, o que torna essas reuniões extremamente pesadas. Por isso, implantamos comitês para discutir assuntos que não serão rediscutidos pelo Conselho. O Itaú possui três comitês: de Auditoria, de Remuneração e de Negociação de Ações.

Criamos o Comitê de Auditoria por causa das exigências legais da Sarbanes-Oxley e do Banco Central e levamos a sério essa iniciativa. O presidente desse Comitê é um ex-presidente do banco e os demais membros, independentes. São pessoas extremamente qualificadas e com uma atuação bastante intensa e forte dentro do banco. Acredito que esse Comitê seja extremamente importante para garantir que 'as coisas não vão andar errado'. Evidentemente, que isso impõe o que chamei anteriormente de 'pressão positiva interna' de comportamentos adequados para todos que administram a empresa, especialmente para os controladores. Por exemplo, o meu caso: eu faço parte do grupo de controle e, por isso, tenho que prestar contas ao Comitê de Auditoria.

O Comitê de Remuneração foi instituído porque essa é uma questão extremamente complexa numa empresa do tamanho do Itaú que trabalha com remuneração variável e atua em vários segmentos, de financeiro, a seguros e banco de investimento. Temos que ter remuneração competitiva nesses vários segmentos e, ao mesmo tempo, não podemos deixar que isso atrapalhe o andamento da empresa. Já o Comitê de Negociação de Ações regula a relação com a CVM e procura interagir com os investidores.

Estamos chegando na quarta geração e decidimos, por isso, fazer acordos escritos que definam itens como a compra e venda ações e regras para entrar e sair da companhia. Acredito que com esses acordos a possibilidade de desentendimentos diminui. Dentro da família tem acionistas, conselheiros, diretores e alguns desempenhando mais de uma dessas funções.

É muito importante que cada um dos membros tenha claro o seu papel, a sua importância, a sua contribuição e ainda o que nós controladores, nós família temos em comum e o que nós queremos para o futuro do banco e como preservá-lo. Neste ponto volto àquela idéia de que a governança visa garantir que a empresa vai ser bem administrada. Se você não conseguir resolver esses problemas não

consegue fazer a empresa ser bem administrada.”

* Também nesse evento, o IBGC lançou o seu segundo livro: *Governança Corporativa em Empresas de Controle Familiar: Casos de Destaque no Brasil*. O trabalho retrata pesquisa inédita com foco nas estruturas e práticas de governança de 15 grandes companhias nacionais familiares de capital aberto.

Capítulo Rio discute o bom funcionamento dos Conselhos de Administração

Compartilhar com os presentes o conhecimento de dois experientes conselheiros na busca de respostas a importantes questões relacionadas com o Conselho de Administração, entre elas “como torná-lo eficaz?”, foi a contribuição do Capítulo Rio do IBGC em sua palestra do mês de agosto.

Falaram sobre o tema Oscar Bernardes, presidente do Conselho Consultivo da Booz-Allen no Brasil e membro em outros conselhos, e Raul Rosenthal, membro dos conselhos da Copebrás (Grupo Anglo-American), Grupo Mundial, Parmalat Alimentos e Delphi Corporation, nos Estados Unidos, entre outros.

Segundo os palestrantes, a eficiência do Conselho de Administração de uma empresa está atrelada, em boa parte, à preparação antecipada do conselheiro para as reuniões, devendo estar bem informado sobre os temas a serem debatidos e, ainda, atualizado em relação à empresa e ao setor em que ela atua no mercado.

Os palestrantes ainda destacaram a importância dos membros do Conselho se expressarem e, se for o caso, emitirem opiniões contrárias durante a reunião. “A maioria dos conselhos em que sou membro – e estou em alguns muito grandes – possui conselheiros que não falam nada”, salientou Bernardes. Também foi enfatizada a necessidade de uma comunicação contínua do Conselho de Administração com os diretores financeiros e operacionais da empresa. “Não se pode limitar a atuação dos conselheiros às

reuniões mensais. Os conselheiros não devem ter um comportamento passivo, e sim serem pró-ativos”, acredita Bernardes.

Bernardes e Rosenthal também ressaltaram que a contratação do executivo principal e da diretoria é uma das principais funções do Conselho de Administração, e que para isso é essencial que o conselheiro tenha independência financeira, profissional, ética e moral.

Outros requisitos para o bom funcionamento do Conselho, segundo Bernardes e Rosenthal, são “focar as reuniões no que é relevante, sem cair na armadilha do operacional; buscar opiniões diferentes sempre que necessário; e deixar claro que o Conselho de Administração é também um *cliente* da empresa”.

Foram citados pelos palestrantes exemplos reais para elucidar as boas práticas de governança corporativa. São histórias bem sucedidas com aplicação de boas práticas de governança, como os casos da Delphi e da Parmalat. Na Delphi houve a separação dos cargos de presidente do Conselho e do executivo principal, uma das recomendações do IBGC.

Outro exemplo ocorreu no processo de recuperação judicial da Parmalat, no qual se realizou a constituição de um Conselho formado por pessoas capazes de agregar valor ao negócio. A eleição do novo Conselho colocou a empresa como minoritária, já que, dos sete assentos no Conselho de Administração, a Parmalat Brasil tem apenas três.